

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**ELIZABETH CRISTINA HORN
PRISCILA MARTINS MACHADO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL**

Florianópolis

2015

ELIZABETH CRISTINA HORN
PRISCILA MARTINS MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel em administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates, Dra.

Florianópolis

2015

Elizabeth Cristina Horn e Priscila Martins Machado

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina CAD 7305, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração: Administração Estratégica

Professora orientadora: Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra

.

Florianópolis 2015

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Elizabeth Cristina Horn e Priscila Martins Machado

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

NA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de Novembro de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.

Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates Dr^a

Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Rosália Barbosa Lavarda Dr^a

Avaliadora

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o Thiago José de Chaves.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos os nossos familiares, que sempre estiveram do nosso lado, nos orientando nesse período, a todos os amigos que nos auxiliaram tiraram as dúvidas necessárias para que fosse realizado um bom trabalho, além de entenderem a nossa ausência em determinados momentos. Agradecemos também a todos os professores que estiverem conosco, transmitindo seus conhecimentos nesse período, em especial a professora Gabriela Silveira Fiates que nos orientou e tirou todas as dúvidas necessárias para a realização deste trabalho. Obrigado a todos que participaram de alguma forma nesse momento.

RESUMO

No contexto atual em que as empresas se encontram, diante de tanta competitividade, em que o diferencial contará e muito para que as empresas se mantenham no mercado de atuação, utilizar-se de ferramentas que auxiliaram a organização, ou darão suporte a mesma, principalmente para a tomada de decisão é de extrema importância. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas, que poderá tanto ser aplicada em pequenas quanto em grandes empresas, e ajudará a traçar suas metas e atingir seus objetivos. Por isso deve estar bem alinhada à organização seguindo o modelo proposto por Pereira (2010) será realizado o planejamento estratégico na empresa F-14 comunicação visual. Será realizada em conjunto com o proprietário e funcionários todas as etapas deste processo, começando com a definição da missão, visão, declaração de valores e fatores críticos de sucesso, além da análise do ambiente externo e interno que constituirá a matriz SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades). Por último será traçado os objetivos estratégicos com base no 5W 2H 1G, cumprindo assim todos os objetivos propostos.

Palavras-chaves: Planejamento; estratégia; planejamento estratégico; comunicação visual.

ABSTRACT

In the current context in which business is, the face of such competition, where the differential count and for companies to remain in the market segment, be used tools that helped the organization, or will support it, especially for decision making. Strategic planning is one such tool, which can either be applied in small as in large companies, and help map out your goals and achieve your goals. So it must be well aligned to the organization segiendo the model proposed by Pereira (2010) will be held strategic planning in the F-14 visual communications company. Will be held in conjunction with the owner and staff all stages of this process, starting with the definition of the mission, vision, values statement and critical success factors, analysis of alenm the external and internal environment that will form the SWOT matrix (strengths, weaknesses, threats and opportunities). Finally it will be outlined strategic goals by 5W 2H 1G, thus fulfilling all the goals.

Keywords: Planning; strategy; strategic planning; visual communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funções da empresa.....	29
Figura 2 – Tipos de planejamento.....	31
Figura 3 – Momentos do processo de planejamento estratégico.....	35
Figura 4 – Cinco etapas do planejamento estratégico.....	36
Figura 5 – Fatores de análise do ambiente externo.....	42
Figura 6 – Forças que governam a competição nem setor.....	43
Figura 7 – Relação da matriz FOFA: empresa e o seu segmento.....	47
Figura 8 – Painél do controle dos objetivos.....	49
Figura 9 – Fluxograma de venda.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos básicos de estratégias.....	27
Quadro 2 – Tipos básicos de estratégias.....	29
Quadro 3 – Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	49
Quadro 4 – Técnicas de coleta de dados e desenvolvimento das etapas.....	62
Quadro 5 – Etapas da análise externa.....	65
Quadro 6 – Fornecedores da F-14 Comunicação Visual.....	66
Quadro 7 – Processo de produção Banner.....	68
Quadro 8 – Processo de produção Impressão.....	68
Quadro 9 – Processo de produção Recorte.....	69
Quadro 10 – Matriz FOFA.....	79
Quadro 11 – Relação de influência da matriz FOFA.....	79
Quadro 12 – Relação de influência da matriz FOFA.....	80
Quadro 13 – Relação de influência da matriz FOFA.....	80
Quadro 14 – Relação de influência da matriz FOFA.....	80
Quadro 15 – Relação de influência da matriz FOFA.....	81
Quadro 16 – Relação de influência da matriz FOFA.....	81
Quadro 17 – Relação de influência da matriz FOFA.....	81
Quadro 18 – Relação de influência da matriz FOFA.....	82
Quadro 19 – Relação de influência da matriz FOFA.....	82
Quadro 20 – Relação de influência da matriz FOFA.....	82
Quadro 21 – Relação de influência da matriz FOFA.....	83
Quadro 22 – Relação de influência da matriz FOFA.....	83
Quadro 23 – Relação de influência da matriz FOFA.....	83

Quadro 24 – Relação de influência da matriz FOFA.....	83
Quadro 25 – Relação de influência da matriz FOFA.....	84
Quadro 26 – Relação de influência da matriz FOFA.....	84
Quadro 27 – Relação de influência da matriz FOFA.....	84
Quadro 28 – Relação de influência da matriz FOFA.....	85
Quadro 29 – Relação de influência da matriz FOFA.....	85
Quadro 30 – Relação de influência da matriz FOFA.....	85
Quadro 31 – Relação de influência da matriz FOFA.....	86
Quadro 32 – Relação de influência da matriz FOFA.....	86
Quadro 33 – Relação de influência da matriz FOFA.....	87
Quadro 34 – Relação de influência da matriz FOFA.....	87
Quadro 35 – Relação de influência da matriz FOFA.....	87
Quadro 36 – Planilha 5W2H1G das estratégias da empresa.....	89

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Análise da concorrência.....	62
Tabela 2 – Relação de influência pontos fortes x pontos fracos.....	81
Tabela 3 – Relação influência pontos fortes x oportunidades.....	85
Tabela 4 – Relação influência pontos fortes x ameaças.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 ESTRATÉGIA	22
2.1.3 Estratégia Corporativa	26
2.2 PLANEJAMENTO	27
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.3.1 Os três momentos do processo de planejamento estratégico	35
2.3.1.1 Momento 1- Diagnóstico estratégico	35
2.3.1.2 Momento 2 – A formulação das etapas do planejamento estratégico	37
2.3.1.2.1 <i>Declaração de valores</i>	37
2.3.1.2.2 <i>Missão</i>	38
2.3.1.2.3 <i>Visão</i>	40
2.3.1.2.4 <i>Fatores Críticos De Sucesso (FCS)</i>	41
2.3.1.2.4 <i>Análise Externa</i>	41
2.3.1.2.6 <i>Análise Interna</i>	43
2.3.1.2.7 <i>Matriz FOFA</i>	44
2.3.1.3 Implementação, Acompanhamento E Controle	48
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50

3 METODOLOGIA	52
4 O CASO DA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL	58
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	58
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL	58
4.2.1 Definição das premissas estratégicas.....	59
4.2.1.1 Declaração de valores	59
4.2.1.2 Missão	60
4.2.1.3 Visão	60
4.2.1.4 Fatores críticos de sucesso	60
4.2.1.5 Análise externa	60
4.2.1.6 Análise interna	61
4.2.1.4.1 <i>Complementação da análise interna.....</i>	<i>73</i>
4.2.1.7 Matriz FOFA	74
4.2.1.7.1 <i>Análise da matriz FOFA.....</i>	<i>75</i>
5 PLANO DE AÇÃO.....	88
6 CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE.....	102

1. INTRODUÇÃO

No ambiente em que estamos inseridos hoje, onde empresas buscam por um espaço em um mercado incerto que cresce aceleradamente, a competitividade ganha maior destaque e faz com que donos de empresas busquem maneiras de diferenciar-se das demais concorrentes.

De acordo com (SANTOS; PEREIRA, 1997), o processo de globalização remete:

A uma semelhança crescente das estruturas da demanda e oferta nos diversos países, possibilitando ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas, redução do ciclo de vida do produto e principalmente mudando o foco da competição dos produtos para a competição em termos de tecnologia de processos.

Nesse contexto, muitas empresas se beneficiam com o crescimento do processo de globalização, que traz vantagens para as empresas que estejam preparadas para inserem-se em novos mercados. Ainda pode-se dizer que as empresas devem possuir competência para lidar com os novos entrantes no mercado, que buscam cada vez mais um diferencial para poder se manter nesse mercado tão incerto.

Há uma certa dificuldade de conceituar a função do planejamento nas empresas, de forma a estabelecer sua real amplitude e abrangência. Para tanto, Oliveira (2010, p.4) apresenta as cinco dimensões do planejamento, definindo seus aspectos básicos:

- A primeira dimensão do planejamento é caracterizada com o assunto do qual se refere, podendo ser recursos humanos, finanças, novos produtos, pesquisas, marketing etc. Esta primeira dimensão está relacionada com as funções exercidas pelas empresas.
- A próxima dimensão refere-se aos elementos do planejamento, tais como os objetivos, propósitos, estratégias, normas e procedimentos, políticas, programas entre outros.
- A terceira equivale a dimensão de tempo do planejamento, podendo ser caracterizado de curto, médio ou longo prazo.
- Outra dimensão representa às unidades organizacionais onde o planejamento será formulado, pode-se produzir um planejamento de subsidiárias, corporativo, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

- A quinta dimensão corresponde aos perfis do planejamento que podem ser retratados por complexidade ou simplicidade, confidencial ou público, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, econômico ou caro, formal ou informal.

As cinco dimensões apresentadas permitem idealizar a abrangência do assunto planejamento estratégico nas empresas. Para que conheça de forma sistemática os novos entrantes, as diversas mudanças externas e os objetivos principais da organização, a empresa necessita estruturar o seu planejamento.

Como resultado disso, o planejamento pode ser descrito como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões citadas, desenvolvido para o alcance de uma situação a longo prazo pretendida, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor centralização de esforços e recursos pela empresa.

Além disso, segundo Oliveira (2010, p.4), o planejamento estratégico assemelha-se ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a ocasião em que o amanhã tende a ser diferente do passado; contudo, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma interferência; o planejamento é, ainda, um meio contínuo, um a prática mental que é executada pela organização, autônoma, de vontade específica de seus representantes.

O planejamento parece tornar-se ainda mais importante em contextos dinâmicos e com o crescimento acelerado de empresas e consequentemente da competitividade, até mesmo antes da abertura do negócio, pois a falta de qualidade ou ausência de planejamento pode resultar em uma grande perda para a empresa

De acordo com o SEBRAE (2014), é necessário que ao abrir ou mesmo administrar uma empresa, ocorra uma orientação profissional, tendo em vista que muitas empresas por falta de planejamento acabam fechando as portas, sendo que cerca de 20% das empresas fecham antes de completarem 2 anos de vida.

Ainda segundo o SEBRAE (2014), isso também ocorre por planejamentos deficientes, por exemplo, pela falta de informação sobre o mercado que deveriam ser levantadas. Informações essas imprescindíveis para a abertura de qualquer empresa e para o crescimento daquelas já em operação. Outro problema percebido é a ausência de planejamento de itens básicos, que as vezes passam despercebidos. Podemos caracterizar

esses itens básicos como: falta de auxílio de pessoas ou instituições com embasamento teórico para abertura do negócio; não elaboração de um plano de negócios; falta de definição estratégica para evitar desperdícios; ausência de planejamento à gestão de funcionários (ex: Férias); falta de definição de e objetivos, tarefas e responsáveis por realizá-las, necessidades atendidas pelo mercado e valor do lucro pretendido; e a falta de cálculo do nível de vendas para cobrir custos e gerar lucro pretendido.

Por outro lado, quando se utiliza tempo necessário para um planejamento, este permitirá que se conheça melhor o mercado, aumentando assim, a chance de permanência no mercado.

Em virtude dessa importância, muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), pois é uma ferramenta importante que vem sendo implementada em muitas empresas, tanto naquelas que buscam se reestruturar, quanto naquelas que buscam um padrão de gestão “ideal”. O Planejamento Estratégico caracteriza-se com um processo administrativo que possui uma dimensão estruturada metodológica para estabelecer o melhor caminho a ser percorrido pela empresa, visando ao aprimorado nível de interação com os fatores externos, não controláveis, e agindo de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2010 p.17)

Porém, de maneira geral, ainda pode-se encontrar nas empresas diversas interpretações relacionadas a esta ferramenta da administração, sendo que ela é a base para que as grandes organizações consigam reter resultados.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Para Andrade (1993), o planejamento estratégico vem sendo muito utilizado no ramo empresarial, diferentemente das organizações sem fins lucrativos. Motta (1993, p. 43) acrescenta que: “a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico é orientada para a empresa privada, resultando em dificuldades de aplicação a entidades que não possuam os mesmos objetivos ou condições de atuação”.

Com a elaboração do planejamento estratégico, a empresa terá a oportunidade de estar ainda mais forte e competitiva na sua área de atuação, principalmente levando em conta o ambiente dinâmico que nos encontramos atualmente. Possibilitando diferenciar-

se das demais organizações, para assim manter e reter novos clientes, buscar um crescimento e alcançar o sucesso desejado.

Através das considerações feitas acima é possível notar que o planejamento em uma empresa é fundamental, independentemente do ramo em que atua. Principalmente para pequenas empresas como a F-14, que já possui uma deficiência na parte de gestão, é ainda mais importante a realização do planejamento para empresa pois conseguirá se estruturar da melhor forma possível.

A F-14 Comunicação Visual que fica localizada no bairro caminho novo na cidade de Palhoça. A F-14 Comunicação Visual foi criada a partir de um sonho do universitário, Sérgio Luiz Horn Júnior e de sua namorada Manuela Cristina Siebert.

Após trabalhar por mais de seis anos na área de comunicação visual como empregado, Sérgio sentiu a necessidade de criar sua própria empresa a fim de conciliar o trabalho e os estudos na faculdade. A inauguração aconteceu no dia 2 de agosto de 2010, e hoje já conta com vários clientes da Grande Florianópolis, e um grande número de serviços realizados, são eles: Impressão Digital, Materiais Gráficos, Banners, Placas (Front e Back Light), Plotagem Veicular, Adesivos Personalizados e Adesivos Perfurados.

Como muitas empresas, a F14 não dispõe de um sistema de gestão formalizado e estruturado e de pessoas qualificadas que permite o controle e manutenção do básico, como o controle do caixa da empresa, conhecimento suficiente de informática, que muitas vezes, impossibilita a perpetuação de muitos negócios. Há uma precariedade no que se diz respeito a gestão empresarial, que pode acarretar no desempenho da empresa. Se a empresa não possui uma gestão qualificada e efetiva de negócios, há grandes chances de que a empresa esteja fadada ao fracasso. Sendo assim, considerando que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa importante para manter competitividade das empresas no mercado, surge o seguinte questionamento: que ações constituem o Planejamento Estratégico da F-14 Comunicação Visual?

1.1 OBJETIVOS

Nesta parte do trabalho, serão apresentados o Objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1. Objetivo Geral

Para que seja realizado esse estudo, define-se como objetivo geral desenvolver o Plano Estratégico na empresa F-14 Comunicação Visual.

1.1.2. Objetivos específicos

Para que seja alcançado objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) definir a missão, visão e valores da empresa.
- b) analisar o contexto externo no qual a empresa está inserida
- c) analisar o ambiente interno identificando os pontos fortes e fracos.
- d) analisar a matriz FOFA fundamentada nas tendências, ameaças, oportunidades e fatores críticos de sucesso da empresa;
- e) determinar o plano de ação desdobrando-o para o nível tático para o crescimento da empresa;

1.2 JUSTIFICATIVAS

Para que se possa enfrentar os desafios do dia-dia, causados pela competitividade entre empresas, é necessário que se tenha uma boa gestão e planejamento, que será de grande importância para diferenciar-se das demais que em muitas vezes possuem o mesmo preço, produtos de qualidade, bom atendimento, entre outros quesitos importantes para o sucesso no mercado.

São muitas as empresas que não possuem conhecimento para elaborar um planejamento estratégico adequado, e mesmo o planejamento básico de uma empresa, o que faz com que elas fiquem muito atrás daquelas que buscam esse conhecimento. Qualquer atividade por mais simples que seja deve ser muito bem planejada para se evitar erros e fracassos.

Muitos são os motivos que afetam de modo negativo no desenvolvimento da empresa, em especial, empresários que estão inseridos no mercado.

Shiroma (2010), acrescenta que é fundamental para qualquer empresa ter um planejamento estratégico, para que esta tenha uma orientação para que não passe por problemas que poderiam ser evitados. Tudo deve estar muito claro e especificado antes de executar determinada ação.

De acordo com o SEBRAE (2014), parte dos empreendedores não buscou informações relevantes do mercado: 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses, 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam, 37% não sabiam a melhor localização, 33% não tinham informações sobre fornecedores, 32% não conheciam os aspectos legais do negócio, 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio.

Por fim, foi observado que um maior tempo de planejamento permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso: nas empresas em atividade, 69% sobrevivem até os seis primeiros meses e os outros 31% ultrapassam o período de seis meses. Nas empresas encerradas, 82% sobrevivem até os seis meses e 18% ultrapassam o período de seis meses (SEBRAE, 2014).

O estudo proporcionará à F-14 comunicação visual, através do planejamento estratégico determinar a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com a necessidade da sociedade, pondo em prática mudanças contínuas que levem à maior produtividade e à melhor qualidade dos serviços prestados.

É considerado um trabalho viável de se aplicar, uma vez que a F-14 Comunicação Visual fornecerá todas as informações necessárias para a que o desenvolvimento do trabalho aconteça da melhor maneira possível.

Para a formação acadêmica, o presente estudo proporciona a oportunidade de conhecer de uma maneira mais profunda várias etapas de um plano estratégico e a relevância que o mesmo tem para o sucesso de uma empresa.

É um estudo original, pois é levado em consideração o contexto que a empresa estudada se encontra. Para que a F-14 Comunicação Visual dê continuidade nas suas ações, fortalecendo e se fixando de maneira sólida no setor.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho de conclusão de curso está dividido em cinco capítulos. No capítulo um apresenta-se a introdução e seus subtítulos, o problema de pesquisa, os objetivos, divididos em geral e específicos, fechando com a justificativa e a estrutura deste trabalho.

No capítulo dois é caracterizado a revisão literária que consiste na fundamentação teórica do assunto do estudo. Este capítulo irá retratar os conceitos de Planejamento, Estratégica, Planejamento Estratégico, Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Plano de Ação, Ambiente Interno, Ambiente Externo, Matriz FOFA, Questões Estratégicas e Ações Estratégicas; Implementação, Acompanhamento e Avaliação; e por fim as Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico.

Em seguida da revisão literária, o terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que serão utilizados no presente trabalho, por meio do qual será obtido um melhor conhecimento.

No quarto capítulo será apresentada a descrição e análise dos dados por meio da caracterização da empresa, bem como o processo de implantação e análise do planejamento estratégico.

Por fim, a conclusão será apresentada no quinto capítulo do trabalho e abordará o alcance dos objetivos geral e específicos, a resposta da pergunta de pesquisa, pontos fortes e pontos fracos encontrados na estruturação do trabalho e recomendações futuras para a organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa etapa do trabalho, serão levantadas informações sobre o tema proposto, com o objetivo de ao processo de planejamento ocorre de forma profunder e entender a teoria acerca do tema proposto. Serão abordados todos os temas relevantes, conceitos de estratégia, planejamento, planejamento estratégica e todas as suas etapas, que vão desde o diagnóstico dos ambientes internos e externos, matriz SWOT, análise dos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, os benefícios da implementação do planejamento estratégico. Todos esses conceitos serão apresentados de forma detalhada, afim de sanar qualquer dúvida do tema em questão e para dar continuidade ao estudo sugerido.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia mostra como uma organização analisa seus pontos fortes e seus pontos fracos, de modo a traçar seus objetivos, sempre levando em conta as oportunidades e ameaças que são condicionadas pelo meio ambiente (PEREIRA, 2010).

De acordo com Ghemawat (2000), o termo “estratégia” começou a ser utilizado pelos gregos fazendo referência a comandante ou chefe militar e ao longo dos anos essa terminologia foi utilizado. Sua definição era tida como “ a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo” (CHIAVENATO, 2002, pg. 185). A partir da segunda revolução industrial o termo passou a fazer referência ao ramo empresarial, buscando de alguma forma moldar o ambiente de competitividade e surtir efeito no mercado que começava a se abrir economicamente. Em relação ao termo empresarial, Chiavenato (2002, pg. 185) descreve que estratégia é “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir seus objetivos a longo prazo”.

Pereira (2010) acrescenta que, com sua introdução no ramo dos negócios, a palavra estratégia passou a ser usada para mostrar o modo que as organizações se portavam perante o ambiente que estavam inseridas.

Muitos foram os estágios e significados dados à palavra estratégia, passando por uma grande transformação tanto nas ações quanto em (**manobras**) militares, e assim dando ênfase na questão mais teórica voltadas para a administração estratégica, dando espaço ao meio acadêmico e empresarial (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Como citado anteriormente, o conceito de estratégia vai muito além do que costuma- se dizer, variando de um autor para o outro, porém mantendo sempre o mesmo

enfoque. Por ser uma palavra muito abrangente, passou a ter muitos significados, deixando assim mais complexo o seu entendimento. (RIBEIRO; SILVA; JUNIOR, 2014).

Na visão de Porter (1999), estratégia é a similaridade das atividades que a empresa desenvolve. Seu resultado dependerá do conjunto das atividades desenvolvidas, e não apenas de uma ou algumas delas. Deve ocorrer uma interação entre essas atividades para que a estratégia seja um diferencial na empresa.

Já para Pereira (2010), é o modo em que uma organização utiliza tanto os pontos fortes como os fracos, levando em conta fatores externos e internos que o ambiente proporciona, afim de alcançar seus objetivos.

Segundo Oliveira (2010, p. 185), “estratégia pode ser definida como um caminho ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

De acordo com Oliveira (2010), a estratégia possui uma importância muito grande para as organizações, influenciando de modo significativo tanto externamente quanto internamente à organização, apesar de os executivos não estarem dando a devida atenção. A estratégia não é a chave para o sucesso ou fracasso, porém, sendo utilizada de forma correta, poderá trazer resultados significativos.

Oliveira (2010) disserta o modo como os executivos enxergam o ambiente, coloca da seguinte forma:

- “expansão da demanda mundial;
- competição crescente;
- foco na participação de mercado como medida de desempenho diante dos concorrentes”.

O número de empresas que não sabem, ou mesmo não possuem estratégias é relativamente alto, isso ocorre com empresas de sucesso, que não sabem o que os leva a esse sucesso. Essas empresas que não possuem estratégias, podem não conseguir manter esses bons resultados e quando tentam abrir um novo empreendimento ou diversificar seus produtos acabam fracassando (OLIVEIRA, 2010).

Os autores Mintzberg e Quinn (2001) contribuem para o estudo acerca do tema trazendo os 5 P's da estratégia como pode ser visto de forma objetiva no quadro 1:

Tipos básicos de estratégias

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Quadro 1. Tipos básicos de estratégias**Fonte:** Oliveira, 2010.

Para Oliveira (2010), a escolha do tipo de estratégia em uma organização dependerá da equipe executiva e do ambiente da empresa, porém deve-se levar em conta os objetivos que foram propostos e saber que essa escolha poderá durar por um período longo e guiará seu desenvolvimento. Assim a estratégia vai variar de empresa para empresa, podendo estar focada nos seguintes fatores:

a) Estratégia de sobrevivência

Essa é uma estratégia que deve ser usada quando a empresa está sofrendo algum tipo de ameaça externa ou quando o número de pontos fracos atinge um nível muito alto. Este tipo de estratégia poderá ajudar no futuro a empresa a atingir seus objetivos e possuir uma maior fatia no mercado. Nessa situação de sobrevivência as estratégias mais adequadas são: a redução de custos (reduzir o pessoal, estoque...) e desinvestimento.

b) Estratégia de manutenção

Nesse tipo de estratégia a empresa descobre as ameaças do ambiente, porém ela possui muitos pontos fortes como por exemplo: disponibilidade financeira, tecnologia, recursos humanos. Desse modo, a empresa deverá utilizar ao máximo seus pontos fortes, bem como reduzir seus pontos fracos e os da concorrência também. De maneira geral, pode-se dizer que esse tipo de estratégia será utilizado no momento em que a empresa estiver passando por algum tipo de ameaça, ou enfrentado dificuldades.

Esse tipo de estratégia pode ser implementado de três modos:

- Estratégia de estabilidade: esta procura buscar o equilíbrio, que algumas vezes é afetado, e conseqüentemente abala o financeiro.
- Estratégia de nicho: a empresa neste caso foca em um segmento/produto, buscando assim vantagem competitiva. Ela não objetiva expandir geograficamente, somente no seu negócio chave.
- Estratégia de especialização: a empresa concentra-se em uma ou poucas operações no mercado no que diz respeito a produtos/serviços. Possui suas vantagens (redução dos custos individuais) e desvantagens (muita dependência deixa a empresa vulnerável).

c) Estratégia de crescimento

Nesse tipo de estratégia por mais que a empresa possua pontos fracos, a empresa fará com que esses sejam transformados em oportunidades, é nessa hora que a empresa consegue aumentar as vendas e começa a lançar novos produtos.

d) Estratégia de desenvolvimento

Nessa estratégia, o que predomina na empresa são os pontos fortes internos e as oportunidades externas. Nesse sentido, a empresa faz a junção da tecnologia e do mercadológico, aproveitando as oportunidades, ela irá em busca de novos clientes/mercado, novas tecnologias, se abrindo ainda mais para o ramo dos negócios.

Esses quatro tipos de estratégias podem ser vistos no quadro 2:

Tipos básicos de estratégias

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – intema – mista

Quadro 2. Tipos básicos de estratégias

Fonte: Oliveira, 2010.

2.1.3. Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa por possuir uma dimensão em relação as decisões estratégicas acabam sendo colocada como a mais importante no meio empresarial, além de conduzir seus objetivos e gerar impactos nas unidades de negócios (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Mesmo possuindo uma grande importância, não é possível ter certeza de que essa estratégia traga sucesso ou frustração, principalmente pelo modo como ocorre os estudos relacionados ao tema, sendo voltados para o mercado de ações, tendo em vista que o melhor método para avaliação poderia ser através da diversificação (PORTER, 1999 APUD CAMARGOS; DIAS, 2003).

De acordo com Christensen (1999), a estratégia corporativa compreende as medidas tomadas na estrutura da empresa, além da relação da diversificação e unidades de negócios. É vista por Wright, Kroll e Parnell (2000), como estratégia formulada pelo nível mais alto da organização.

A partir desse momento entraremos no conceito de planejamento, onde falaremos dos tipos, importância e características do mesmo.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2007), as funções da administração são essenciais para que os gestores tenham a capacidade de alcançar seus objetivos de forma positiva. A administração é uma função diferente de qualquer outra função de uma organização e que apresenta princípios como o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle.

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

Considerando a importância da função administrativa, definiu-se da seguinte forma (KWASNICKA, EUNICE LACAVA, 1995):

- e) **Planejamento** - seleção de metas baseadas em estimativas e prognósticos futuros, dando uma direção aos estímulos da administração e colaboradores dos outros setores organizacionais;
- **Organização** – ter uma organização de trabalho hierarquizada, para realização de tarefas que ocorrem em grau de complexidade;
- **Comando** – estabelecer divisão de tarefas com o intuito de atingir gradativamente a eficiência operacional, com orientação e coordenação para que os membros da equipe possam executar suas atividades sem dispersão de recursos e energias desnecessárias;
- **Coordenação** - harmonizar os atos e esforços coletivos que estão ligados; e
- **Controle** – processo contínuo que tem por finalidade manter o planejamento dentro do seu curso inicial.

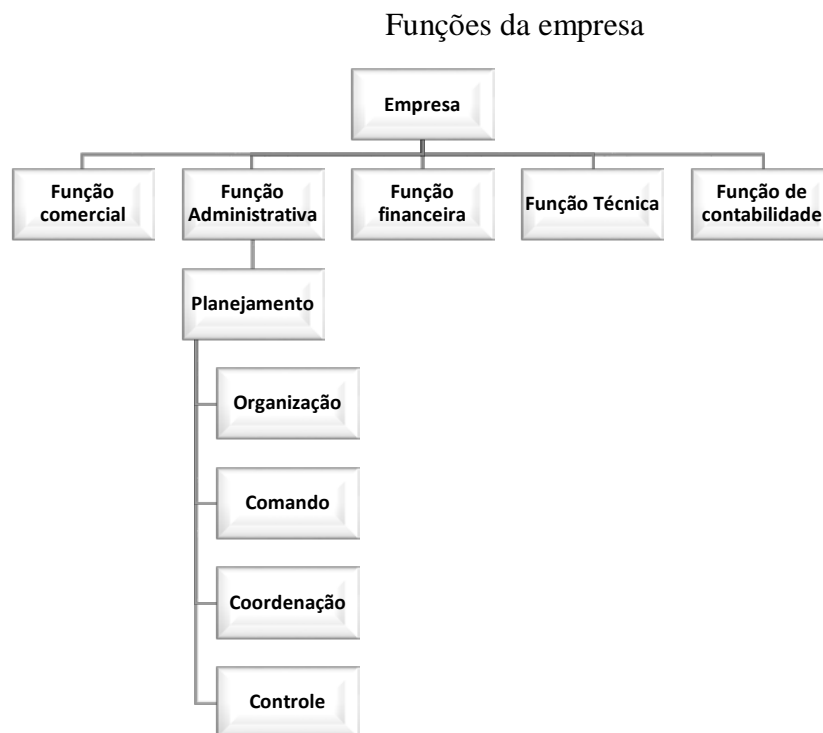


Figura 1: Funções da empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras

Nesse contexto, o planejamento tem sido apresentado como uma função essencial para as organizações que pretendem sobreviver e progredir há muito tempo, principalmente pelas constantes mudanças das condições externas impostas. O planejamento foca no futuro, naquilo que deverá acontecer para que os objetivos sejam cumpridos.

Pereira (2010) lista algumas características do Planejamento como:

- implicações futuras de decisões atuais;
- refere-se a um processo de relações inter-relacionada e interdependentes que pretende alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- o processo de Planejamento é muito mais ponderoso do que o seu produto final;
- ocupação racional com o futuro, mas revestido de ações e não apenas de pensamento;
- examinar ações alternativas em relação a estados futuro; e
- escolher os atos estratégicos alternativos comprometidas com o futuro e não com o passado.

“Planejar lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode ser também um processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 44).

O processo de planejamento dispõe três etapas e cada uma retrata um processo decisório que consiste em diagnosticar, avaliação de alternativas e escolha de um caminho de ação (MAXIMIANO, 2007, p.80) que são:

- a) dados de entrada – informações sobre a atualizada, passado ou futuro do ambiente externo e dos sistemas internos da empresa.
- b) processamento dos dados de entrada – responsável por converter as informações para elaborar novas informações e decisões. É o coração do processo de planejamento.
- c) preparação de um plano – resultado do processo de planejamento. Plano é o registro consequente do processamento dos dados de entrada.

2.2.1 Tipos de Planejamento

Levando em consideração a hierarquia das organizações, o planejamento pode ser dividido em estratégico, tático e operacional. Estes níveis interagem entre si, são complementares e estão relacionados aos níveis de decisão, numa pirâmide organizacional, conforme figura 2:

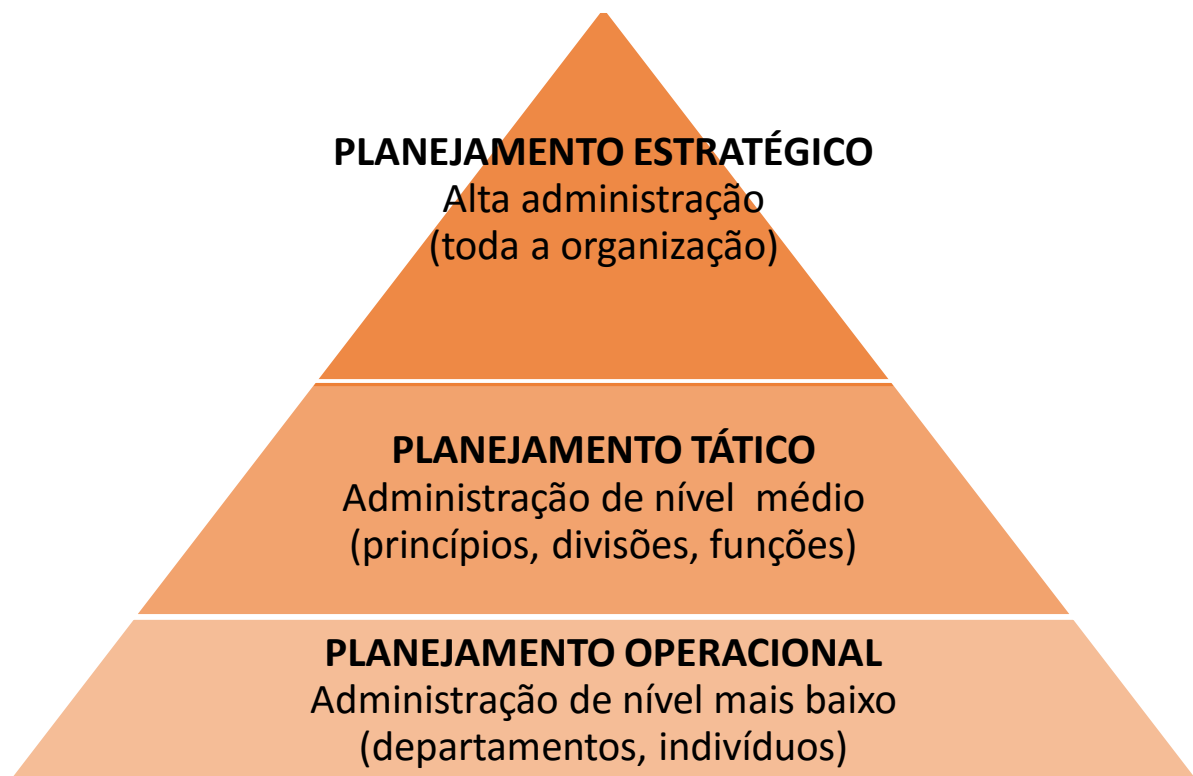


Figura 2: Tipos de planejamento

Fonte: Elaborado pelas autoras

Chiavenato (2014) discorre que o planejamento estratégico é o mais abrangente e extenso de toda a organização. Estabelece a melhor direção a ser seguida, examina as principais questões, otimizando a empresa com o seu ambiente, através de objetivos de longo prazo e ações que ao serem aplicadas afetam a organização como um todo. Para a realização do planejamento estratégico, é necessário que se faça primeiramente o diagnóstico empresarial, sendo definido qual é o principal objetivo da organização, como ela deveria ser e o seu desempenho atual.

O planejamento estratégico, é habitualmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e remete-se tanto a estruturação de objetivos quanto a triagem dos cursos de ação da empresa, estratégias, a serem conduzidos para sua estabilização, levando em conta as condições e internas à empresa e seu crescimento esperado. Atualmente procura-se envolver mais indivíduos no processo, de forma que seja legitimado por todos.

O planejamento tático, com base em Kich (2010), costuma envolver apenas parte da organização e não necessariamente o todo, através da decomposição dos objetivos,

estratégias que foram deliberadas no planejamento estratégico há um desdobramento para os níveis funcionais. A elaboração do nível tático necessita de um período de tempo menor, com a finalidade de utilizar os recursos disponíveis eficientemente para atingir os objetivos estabelecidos. Esse nível é visto como uma ponte entre o planejamento estratégico e o operacional.

O planejamento tático é confeccionado pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como essencial finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente estabelecidos, segundo uma estratégia predeterminada, bem como políticas conduzidas para o processo decisório da empresa.

“O planejamento operacional é definido como a formalização dos documentos, escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida” (TERENSE, 2012 p.42). Neste nível, são desenvolvidos como resultados cronogramas, tarefas específicas e metas mensuráveis, e envolve os gerentes de cada área onde são desenvolvidos os planos. Os planos são restritos a departamentos específicos da organização e correspondem às operações presentes. Em um cenário organizacional, o planejamento operacional assegura que as combinações corretas de recursos estão disponíveis na hora certa para produzir o bem ou o serviço para o consumidor.

Neste nível estão essencialmente os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais condizem com um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Oliveira (2010, p.20) mostra em detalhes o que deve conter em cada um dos planejamentos operacionais:

- dispor de recursos suficientes para sua estruturação e implementação;
- adoção de procedimentos básicos;
- resoluções finais esperadas;
- definição de prazos; e
- alocação de responsáveis para execução e implementação.

A gestão estratégica contempla o planejamento estratégico que se desdobra nos níveis tático e operacional, abrangendo a organização como um todo. Nesse estudo, o foco é o planejamento estratégico e dessa forma será mais detalhado nos próximos tópicos. Porém, este trabalho contemplará além do planejamento do ponto de vista estratégico, um primeiro desdobramento para o nível tático.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo planejamento estratégico começou a ser utilizado no início da década de 1950 por empresas que começaram a se preocupar mais com ambiente. Notou-se então que o problema estratégico acontecia devido à falta de concordância na oferta de produtos e no mercado. A partir disso, chegou-se à conclusão de que para solucionar esse problema seria necessário a utilização do planejamento estratégico, que com o passar do tempo passou por modificações radicais (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981).

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para auxiliar a organização e fazer com que ela atinja os objetivos. Porém, esse processo conta com a participação de todos os níveis da organização para que se tenha o resultado desejado (ANDRADE, 1993).

Tornou-se necessário o planejamento estratégico devido a muitos fatores existentes que obriga a organização a acompanhar esse crescimento, concorrência, consumidores, tecnologia que vem se expandindo rapidamente, são desafios enfrentados pelas organizações. Todos esses fatores, apesar das dificuldades, fazem com que as organizações aproveitem as oportunidades que o ambiente oferece (MAXIMIANO, 2000).

Andrade (1993) acrescenta que devido às grandes mudanças que o ambiente passa, faz com que as organizações fiquem mais atentas e a partir daí busquem meios para continuarem inseridas no mercado.

O planejamento pode ser compreendido a partir das quatro dimensões propostas por Pereira (2010), que apesar de serem diferentes, uma completa a outra, são elas: a visão globalística ou globalizada, coloca que as organizações devem ter uma visão geral do mundo, levando em conta os fatores contingenciais que por sua vez deverão ser analisados de forma objetiva. Além disso, é de grande importância no processo do planejamento estratégico na organização que poderá sofrer consequências tanto negativas, quanto positivas na fase da formulação. Na visão participativa, como o próprio nome já diz, busca o envolvimento de todos que fazem parte da organização no processo de formulação, porém é algo difícil de gerenciar dependendo do número de pessoas que trabalham em cada organização, que por exemplo se for uma empresa que possui 60 funcionários, é um número relativamente alto para fazer com que todos tenham uma participação efetiva. Já na visão empreendedora ou também chamada de inovadora, ocorre uma projeção do futuro, no qual a empresa inova, busca um diferencial através de alguma criação ousada,

que tanto podem ocorrer com produtos como também em serviços. Tudo isso ocorre de modo planejado. E por último aparece a visão humanística que busca ter na organização uma visão “geral”. É considerada um passo além do planejamento estratégico, mas no Brasil não se tem essa visão de longo prazo, que buscará resultados positivos.

O planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências e capacidades distintivas) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias ou ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA 2010, p. 47).

Além de auxiliar a organização a atingir seus objetivos, o planejamento estratégico ocorre de cima para baixo, ou seja, do nível mais alto da organização. (AMBONI; ANDRADE, 2010)

Verifica-se a grande importância desta ferramenta nas organizações, independentemente de ser pequeno ou grande porte, ela auxiliará e minimizará os erros cometidos pela falta de planejamento mínimo, que muitas organizações acabam não encarando como algo realmente importante.

Para Kotler (1998, p. 71), “planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

Apesar de o planejamento estratégico ser na maior parte responsabilidade da alta gerência, é necessário que se tenha a participação de todos os gerentes, que devem repassar tudo da melhor forma para a sua equipe. (SCHERMERHORN, 1999) .

Como falado acima, o processo de planejamento estratégico deve envolver não apenas a alta gerência, mais todos que fazem parte dela, afim de que esses participantes atém mesmo sintam-se motivados para ajudar nessa etapa que a empresa passará e ajudem nesse crescimento coletivo.

Segundo Ansoff (1965) e Mintzberg (1973, 1990) citado por Angius e Pinto (2015), o Planejamento Estratégico é um processo sistemático onde se analisa o ambiente em que a organização está inserida, além de dar a diretriz na tomada de decisão e ações estratégicas que a organização venha a desenvolver.

Pereira (2010) discorre alguns objetivos do planejamento estratégico:

a) fazer com que a empresa alcançar o resultado por completo;

- b) agir de modo que a competitividade esteja sempre em expansão, visto que é algo de extrema importância na organização;
- c) conservar os potenciais competitivos que existe em cada organização;
- d) minimizar os erros ocorridos no processo decisório;
- e) pensa e reflete sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- f) unir todas as áreas na tomada de decisão, fazendo com que sigam a proposta da organização; e
- g) reduzir a quantidade de pontos fracos, em contrapartida consolidar os pontos fortes, de maneira que a organização consiga se manter competitiva.

2.3.1. Os três momentos do processo de planejamento estratégico

Existem vários modelos dos momentos existentes no planejamento estratégico, porém optou-se pelo modelo do autor Pereira (2010) que traz os três momentos desse processo como mostra a figura a seguir:

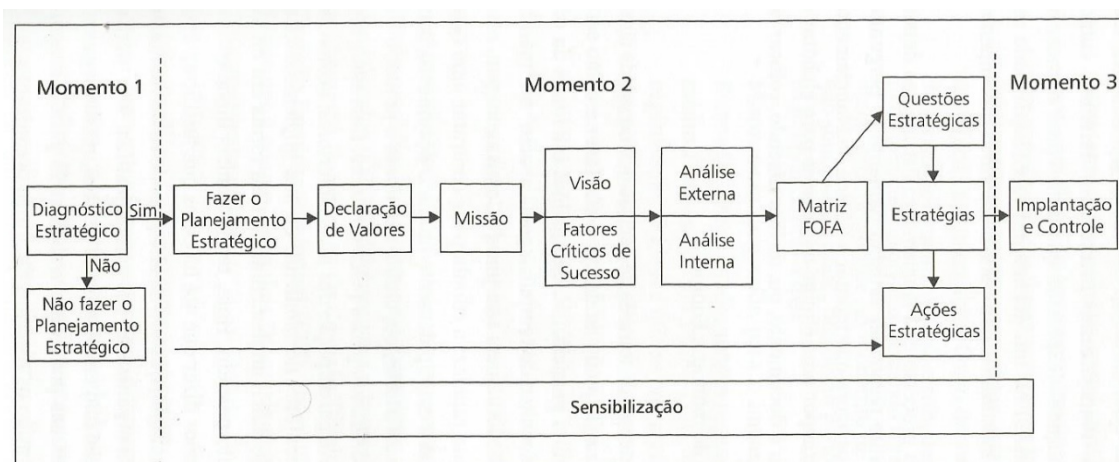


Figura 3. Momentos do processo de planejamento estratégico.
Fonte: Pereira (2010).

2.3.1.1. Momento 1- Diagnóstico Estratégico

Nesse momento as pessoas que fazem parte da organização analisam e verificam todos os aspectos intrínsecos correspondentes a realidade externa e interna desta organização (OLIVEIRA, 2010).

Maximiano (2000) coloca que o diagnóstico é o ponto inicial para que seja realizado o plano estratégico com base nos cinco elementos mostrados na figura abaixo:

Cinco etapas do planejamento estratégico



Figura 4. Cinco etapas do planejamento estratégico.

Fonte: Maximiano (2000).

Pereira (2010) contribui dizendo que esse é o momento em que a pessoa que possui maior influência na organização tem que decidir por fazer ou não o planejamento estratégico e para auxiliar nessa decisão é necessário responder a duas perguntas básicas:

- a) se esse é o momento para realizar o planejamento estratégico, verificando assim se a organização não está passando por nenhum problema no momento. O planejamento só deve ser iniciado quando a empresa certificar-se que não está passando por nenhum problema, ou de que já foi resolvido, pois o mesmo atrapalhará o desenvolvimento e levará o planejamento ao insucesso;
- b) o membro superior, também conhecido pelo autor como a coalisão dominante da organização deve ter consciência que terá que se envolver completamente nesse processo, pois é fundamental o seu comprometimento, bem como de todos os membros da alta administração.

Esse momento é aquele onde é passado todas as etapas do Planejamento Estratégico para o papel, especificando cada um deles.

2.3.1.2. Momento 2 – A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

2.3.1.2.1. *Declaração de Valores*

Neste momento do processo de planejamento estratégico, aqui, os valores estabelecidos estão ligados diretamente a ética e a moral da organização. Segundo Oliveira (2010, p.43), valores podem ser definidos como: “O conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Os valores compõem o que é considerado importante para a empresa e que devem ser considerados um guia comportamental na organização. Com isso cabe os líderes transmiti-los através de ferramentas eficazes para incorporar os valores junto à equipe (SANTOS, 2012). Vê-se que esse processo, sendo bem feito, tem uma ação positiva para o crescimento da empresa.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli(2001) citados por (Pereira, 2010), os seguintes benefícios podem ser resultados de uma declaração de valores:

- buscar algo que diferencie a organização no mercado em que ela atua;
- padroniza a tomada de decisão;
- orienta a organização em sua tomada de decisão;
- padroniza no momento da elaboração das estratégias;
- guia todo o processo ocorrido no RH da organização;
- estabelece a resultância , bem como o método avaliativo da empresa.

Para realizar uma declaração de valores, Pereira(2010) coloca que a equipe que participará do Planejamento Estratégico primeiramente deverá ter bem clara a definição de declaração de valores, buscar exemplos em outras empresas que preferencialmente não sejam do mesmo ramo. A equipe é dividida em pequenos grupos para que discutam e construam a declaração de valores. Após esse processo todas as equipes apresentam o que fizeram para o grande grupo. A pessoa responsável por conduzir esses grupos começará discussão com todos, de modo a compartilhar as declarações de valores.. Concluindo, é

posto cartazes no local estratégico com o objetivo de quem participou desse processo sempre leia e quando achar necessário, reformule-as.

Oliveira (2010) ainda coloca que a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem a capacidade de influenciar na quantidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

2.3.1.2.2. *Missão*

Pereira (2010, p.81) apresenta como conceito de missão: “a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. ”

A missão é a segunda etapa do planejamento estratégico. Para sua definição, Almeida (2003) sugere que os valores podem ser acrescentados junto ao conceito da missão e orientar toda estratégia da empresa.

Na busca da definição da missão é importante que sejam feitas as seguintes perguntas Pereira (2010, p. 82):

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

Estabelecer a missão de uma empresa é muito importante, pois nela expressará o que é a empresa, ou seja, como ela é vista. Para isso, Certo e Peter (1993) indicam que a administração faça um resumo documentado em uma declaração, pois ela:

- Direciona as pessoas para uma direção comum, com isso os membros da organização trabalham em conjunto para atingir os objetivos que desejam.
- Assegura que a administração não siga direções diferentes e incompatíveis com a organização.
- Gerencia os recursos organizacionais da empresa, como monetários, humanos, matérias-primas e equipamentos. Se bem desenvolvida, a declaração de missão contém regras gerais relacionadas a esses recursos.

- Estabelece áreas amplas de responsabilidade de acordo com cada tarefa da organização.
- Atua como base para o desenvolvimento dos objetivos da empresa, uma vez que a declaração de missão serve como ponto de partida para definir os objetivos, específicos.

Para a isso, os autores apontam alguns tópicos que podem ser inseridos na declaração da missão:

- Produto ou serviço da empresa;
- Mercado (descrição dos clientes da organização);
- Tecnologia (instrumento, máquinas, materiais e técnicas);
- Objetivos da empresa;
- Filosofia da empresa (crenças e valores que os membros da empresa devem seguir);
- Autoconceito da empresa (como a organização se vê, avaliação de seus pontos fortes e fracos e concorrência perante o mercado).
- Imagem pública (impressão que pretende passar para o público).

Sabe-se que cada organização possui seus próprios valores, objetivos, ramo de atuação, público enfim, elementos internos e externos que a compõem, com isso a declaração de missão pode variar de empresa para empresa e cabe a administração estudar o que é mais cabível para sua organização.

Drucker (1975) apud Ribeiro e Carmo (2015, p.4) ressalta que mesmo que o processo de definição da missão de uma empresa seja difícil, é o único meio que “consegue estabelecer políticas, estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar”. Os autores ainda destacam citado por Pearce (1982) que a missão serve como um diferencial do negócio. Fazendo com que empregados, consumidores, fornecedores e investidores decidam se querem ou não se envolver com a empresa. Bartkus et al. (2004) apud Ribeiro e Carmo (2015).

2.3.1.2.3. Visão

De acordo com schermerhorn (1996) no atual ambiente, em que a disputa é cada vez maior, e que as empresas estão cada vez mais competitiva, a missão deve estar orientada de modo a auxiliar a carência do clientes, pois é a partir de cada um que a organização se manterá competitiva, por isso e por outros fatores que deve-se satisfazer as necessidades dos clientes.

Uma missão organizacional pode ser definida segundo schermerhorn (1996, p. 109) como “ a razão de sua existência, ela reflete o propósito básico da organização como supridora de bens/ ou serviços para a sociedade”

Para Pereira (2010, p.88), a visão deve ser elaborada com base nos seguintes elementos para torná-la real:

- Tem que ser uma missão que realmente inspire todos os envolvidos, porém deve ser algo possível de atingir, para não ocorrer desmotivação.
- Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza.
- Tem que ser clara e concreta.
- Adaptar-se aos valores da organização.
- Ser fácil de comunicar, ser clara e simples, mas poderosa.
- Mostrar aonde a organização quer chegar.
- Ser fácil de ler e entender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Deve ser compacta;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação escolhida para o futuro;
- Poder ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e
- Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Segunda Almeida (2003), a visão vai além de um grande objetivo, ela orienta as ações organizacional de modo que não precise determinar tudo que as pessoas devem fazer.

Na gestão de empresas, as três etapas são fundamentais para que a organização reflita sobre a situação atual e futura, principalmente a de longo prazo, o que determinará o sucesso da corporação.

2.3.1.2.4. *Fatores Críticos de sucesso da organização*

Os fatores críticos de sucesso são determinados pelo mercado, pela área que ela atua, para isso determinadas necessidades devem ser satisfeitas para que se obtenha sucesso no setor atuante. Esses fatores estão relacionados às condições que a empresa precisa ter para sobreviver no mercado e sempre observando essas condições do mercado que está em frequentes mudanças (PEREIRA, 2010).

Esses fatores que determinarão ou mesmo farão com que a organização obtenha vantagem em relação as outras, diante disso esses fatores críticos de sucesso devem se desenvolver da melhor forma possível. Outro ponto importante é a falta de conhecimento que o empresário tem da concorrência, ou seja, ele desconhece seus concorrentes diretos, fato que pode ser considerado um ponto fraco ou desvantagem (ALMEIDA, 2003).

Esses fatores críticos de sucesso são definidos por Barbosa e Brondani (2004), como a busca ou estudo de elementos que possam vir modificar o desempenho da organização e conseqüentemente nos fatores referentes ao processo de planejamento estratégico que consiste nos fracassos e sucessos do mesmo.

2.3.1.2.5. *Análise Externa*

Maximiano (2006) diz que é muito importante que seja feita a análise ambiental na organização, pois ela é um “suporte” ao planejamento estratégico. O modo de analisar esse ambiente dependerá da sua multiplicidade.

De acordo com Koontz, Odonnell e Weihrich (1986, p. 99) apud Pereira (2010, p. 102):

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à organização e que afetam suas atividades.

No ambiente externo as principais variáveis colocadas por Almeida (1993) são:

- Componente econômico: Recursos distribuídos e utilizados dentro do ambiente (inflação, taxa de juros, estabilidade monetária, mercado de capitais, etc);

- Componente político: Elementos relacionados à obrigação governamental (decisões governamentais, partidos políticos, ministérios, instituições diversas, etc.);
- Componente legal: Legislação vigente (legislação trabalhista, tributária, etc.);
- Componente cultural: Ambiente geral que contém os elementos relacionados com os valores culturais que prevalecem na sociedade (índice de alfabetização, níveis de escolaridade, estrutura institucional do sistema educacional, características culturais da população,);
- Componente social: Características da sociedade na qual a organização existe (estrutura sócio-econômica, condições de vida da população, sistema de valores, estilo de vida, etc.);
- Componente tecnológico: Novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos (capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologia etc.);
- Componente demográfico: Mensurações de várias características de pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais (índice de natalidade, índice de mortalidade, crescimento demográfico, crescimento populacional, etc.);

Na figura 5 é possível observar a relação entre os fatores ambientais:

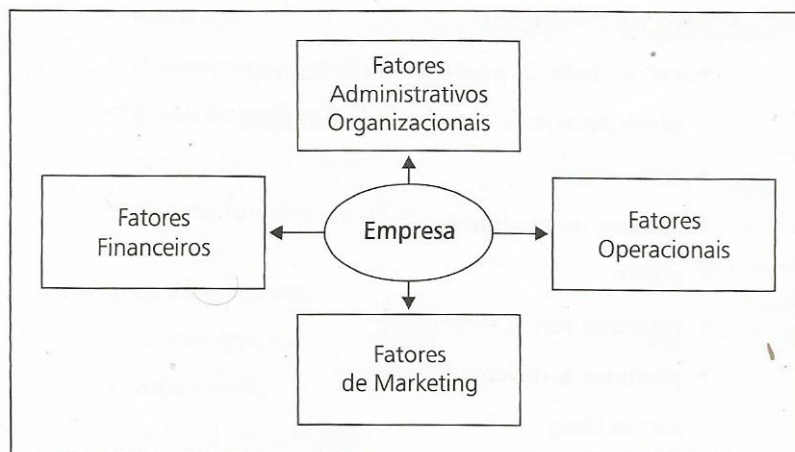


Figura 5. Fatores de análise do ambiente externo.

Fonte: Adaptado de Oliveira(1988b)

O autor Porter(1999) ainda contribui colocando que existem cinco forças de competitividade nesse ambiente como pode ser visto na figura abaixo:

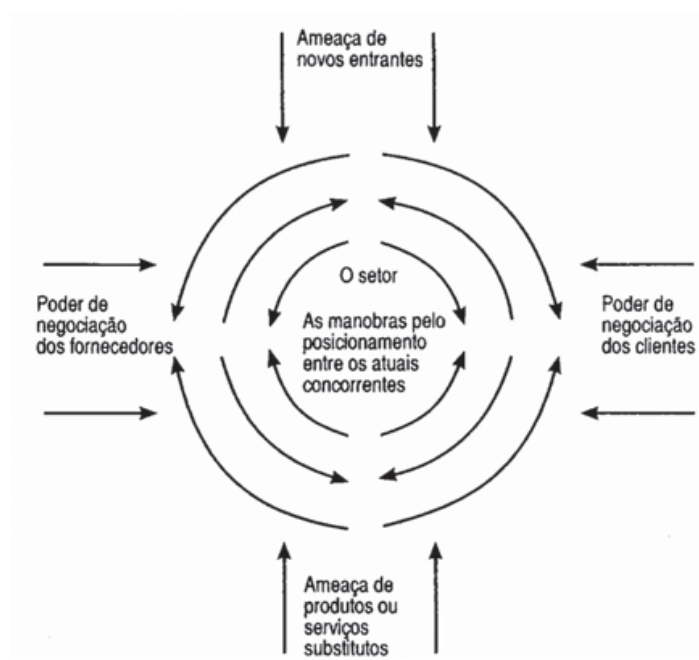


Figura 6. Forças que governam a competição nem setor.

Fonte: PORTER, 1999.

É através da união dessas cinco forças que se institui a potencialidade de resultado final em termos financeiros na empresa, verificando também o capital que é investido (Porter, 1996).

Após falarmos do ambiente externo a organização, entraremos na análise do ambiente internos, começando com uma breve introdução deste tópico.

2.3.1.2.6. . Análise Interna

Há algum tempo atrás na elaboração do planejamento estratégico não era costume na análise interna envolver todos os acionistas da organização, porém atualmente deve-se leva-los em conta nesse planejamento tanto quanto os participantes da organização (ALMEIDA 2003).

Na análise do ambiente interno a organização deve analisar os pontos fortes e fracos, a partir da sua atual situação diante de seus produtos, serviços, processos, recursos e segmentos de mercado. Essa análise deve ser feita e comparada com outras empresas da mesma área de atuação (OLIVEIRA, 2010).

Maximiano (2000) acrescenta que é de extrema importância que no processo do planejamento estratégico seja identificado cada um desses pontos na organização. Os pontos fortes são considerados características ou mesmo recursos disponíveis na organização, que irão facilitar o seu resultado. Já os pontos fracos são características ou limitações, que vão dificultar a busca por resultados da organização (PEREIRA, 2010).

Entretanto, quando a organização se depara com os pontos fracos mesmo não possuindo ligação direta com a mesma, ela deve pensar em eliminá-las, visto que esses não fazem parte diretamente da organização (PEREIRA, 2010).

Segundo Andrade (1993), no ambiente interno é possível identificar algumas das principais variáveis, como por exemplo: recursos- humanos, financeiro, matéria prima e tecnológico.

Ainda segundo o autor, deve-se observar também:

- estrutura organizacional- que fazem parte da organização, ocorre a divisão de hierarquia e de tarefas;
- estrutura de poder- ocorre a influência do poder por parte de alguns;
- clima organizacional- está relacionado as atitudes e valores dentro da organização;
- cultura organizacional – é o modo como a organização se vê de modo geral;
- estilo de administração – está relacionado com as atividades de comando da organização;
- graus de centralização e descentralização – ocorre de forma extrema, onde o poder fica entre os órgãos inferiores ou superiores de modo hierárquico;
- nível de processualismo – nível em que ocorre o exagero na burocracia.

Por fim, entraremos na última análise, considerada a mais importante no processo do planejamento estratégico onde serão levantados os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças enfrentadas por uma organização.

2.3.1.2.7. *Análise da Matriz FOFA*

Segundo Pereira (2010), a parte mais importante da fase de diagnóstico e análise é a construção, mas, sobretudo a análise da matriz FOFA também conhecida como matriz SWOT (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos, Ameaças), pois é o momento em que ocorre a junção da análise externa e análise interna.

Braga (2015, p.19) caracteriza a Matriz FOFA:

- **Forças:** Recursos ou propensões que fazem com que a empresa substitua os concorrentes. Exemplo: vantagens na concorrência, capacidade de inovar, reconhecimento da marca, habilidade de marketing, sistema de distribuição.
- **Fraquezas:** De acordo com os referenciais acima, devem ser reconhecidas como: imagem de marketing fraca, baixa identidade da marca, instalações obsoletas, falta de profundidade na administração, pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento.
- **Oportunidades:** Fornece potencial favorável no ambiente da organização, tais como: melhorar a relação comprador/fornecedor, entrada em novos mercados, diversificar para ampliar o risco, expansão da linha de produtos.
- **Ameaças:** Principais contextos desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa. Tais como: mudanças demográficas adversas, novos concorrentes, mudanças na preferência do comprador, crescimento vagaroso do mercado.

Pode-se listar ainda algumas características a serem consideradas na Matriz FOFA, no Quadro 8



Quadro 8. Exemplo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Seu objetivo é reunir o que são considerados Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças. De acordo com Ferrell et al. (2000), apud, Moura (2008):

Os principais benefícios da utilização da matriz SWOT são o seu baixo custo pois a sua utilização é simples, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, o que a torna bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações e a matriz SWOT promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria e etc.)

Relação da matriz FOFA

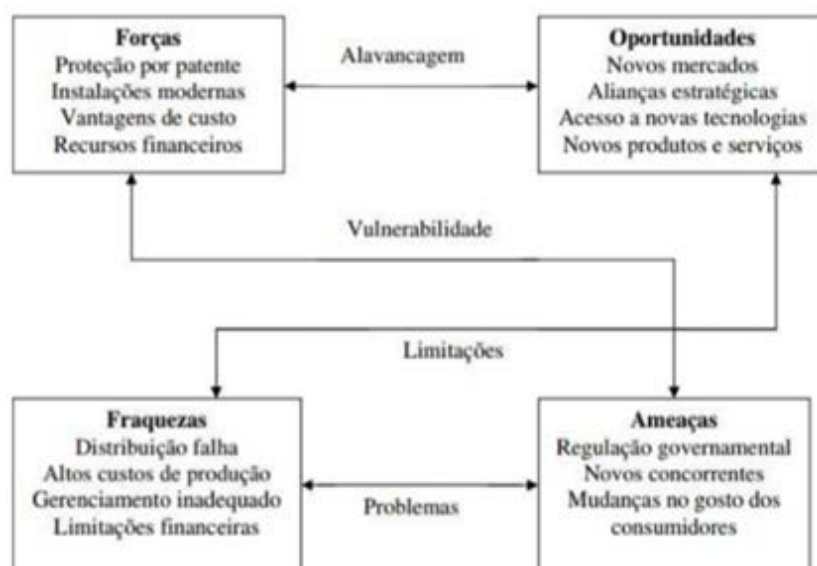


Figura 7. Relação da matriz FOFA: empresa e o seu mercado.

Fonte: Silva, (2014)

Deve-se estabelecer após a identificação dos aspectos relevantes dos ambientes externo e interno, listas de todos os elementos encontrados, ligando os pontos fortes com os pontos fracos, oportunidades e ameaças identificados na Matriz FOFA. Nessa análise se identifica em cada relação potencial se existe ou não a relação entre os pontos analisados, tal que se obtém respostas “Sim” e “Não” ao responder os seguintes questionamentos (PEREIRA, 2010, p. 115):

- O ponto “X” ajuda a acabar com ponto fraco “Y”? (Sim ou Não)
- O ponto forte “X” ajuda a aproveitar a oportunidade “Z”? (Sim ou Não)
- O ponto forte “X” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “M”? (Sim ou Não)

A organização necessita fazer uma reflexão ao final da Análise Externa e Interna, tal que seja identificado o posicionamento da organização. Se a análise resultar mais repostas positivas, se garante que a organização estará melhor posicionada no mercado. Pereira (2010) ressalta que se a organização atingir acima de 80% das respostas positivas, ela está efetivamente bem.

A partir da análise da Matriz FOFA, diversas estratégias podem ser constituídas pela relação entre os quatro fatores. Os pontos fortes passíveis de aproveitar as oportunidades geram estratégias, assim como os pontos fortes combatendo as ameaças também levam à definição de estratégias, e assim sucessivamente. A organização já deverá ter uma boa noção de como ela está inserida no mercado, uma vez que a matriz FOFA fornece um diagnóstico profundo da empresa.

Tendo definido as estratégias, encerra-se mais um momento do planejamento, esse que traz pontos muito importantes para o sucesso contínuo da organização, e então para a última etapa do momento do planejamento estratégico.

2.3.2. Momento 3- Implementação e Controle do processo de Planejamento Estratégico

Para atingir os objetivos a empresa, além de organizar, deve implementar de maneira efetiva suas estratégias, caso alguma dessas estratégias seja mal implementada pode afetar toda a estratégia da empresa (CERTO; PETER, 1993).

Na fase de implementação deve-se realizar ou reformular as etapas envolvendo os colaboradores adequadamente às suas tarefas. Também é o momento de controle (TAVARES, 2000).

Ainda na implementação, a organização deve fazer um lançamento oficial deste novo documento para que todos os funcionários tenham acesso. Seja através de vídeos, site da organização ou cartazes, o importante é que o planejamento estratégico seja amplamente conhecido por todos os membros em todos os níveis organizacionais.

No acompanhamento e controle, a equipe deve estar sempre presente, em contato com os responsáveis pelas questões estratégicas. É interessante que a equipe monte um cronograma para visualizar o todo, e averiguando se as questões estratégicas estão sendo realizadas ou não. Esse é a fase de controle, na qual Tavares (2000, p.387) diz que:

O Controle é um instrumento para verificação entre o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se um conjunto de indicadores que permite verificar se as coisas estão acontecendo ou não de maneira prevista.

Pereira (2010) ainda alerta quanto às dificuldades para a implementação, e sugere que a equipe envolva os responsáveis no processo de desdobramento das estratégias com as quais estejam relacionados para não haver atraso no cronograma de execução, o que acarretará no atraso do planejamento proposto. Para isso, sugere uma ferramenta gerencial, o *Balanced Scorecard* (BSC).

Essa ferramenta cria um mapa estratégico a partir de quatro perspectiva (PEREIRA, 2010, p. 135):

- Perspectiva Financeira: para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos de vistos pelos nossos acionistas?
- Perspectivas dos Clientes: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- Perspectivas dos Processos Internos: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Em cada uma das Perspectivas deve-se: definir os objetivos, os indicadores, metas e iniciativas em termos de ação. A partir desse momento de implementação e controle a organização passa a colher resultados e a praticar esse novo processo (PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico em uma organização traz muitas vantagens que se tornam mais perceptíveis na fase de implementação e controle dos resultados. Algumas delas são (OLIVEIRA, 1998 apud, PEREIRA 2010):

- a) Propicia um desempenho sinérgico dos departamentos na organização;
- b) Faz com que a organização passe para um modelo proativo, ao invés de somente agir a partir de uma resposta do meio;
- c) Reduz os recursos e o prazo que precisam ser dedicados a alinhar os erros;
- d) Viabiliza ordenar as preferências dentro do calendário do plano;
- e) Permite a obtenção de melhores resultados operacionais; e
- f) Auxilia os executivos a comprometer-se com a organização.

Mesmo possuindo um grande número de vantagens, o planejamento também possui suas desvantagens ou também podemos chamar de limitações que se manifestam sobretudo na etapa de implementação do que foi planejado (PEREIRA 2010):

- Resistência interna: pode ocorrer por parte de alguns funcionários por acharem que seus cargos ou emprego estão sendo ameaçados com a implementação.
- Capacitação gerencial: quando após a implementação do planejamento estratégico, nenhum dos membros consegue dar andamento a esse processo, isso pode ocorrer se todo o processo feito não for repassado para os outros membros, deixando apenas nas mãos do consultor.
- Desafio: para qualquer organização que passa por esse processo, algo novo, acaba sendo um desafio, devido à falta de conhecimento. No momento em que a organização começa a lidar e a aprender, torna-se algo bem tranquilo.
- Limitações do processo: ocorre limitações dependendo do modo em que será conduzido esse processo, que poderá ocorrer de várias maneiras no qual dependerá do modo que a organização conduzirá.
- Dispendioso: a organização precisará de tempo para se “organizar”.

2.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos organizacionais são complexos pois passam por mudanças ao longo do tempo devido as mudanças sofridas no mercado, por esse fator o objetivo deve passar

por uma reestruturação e também por mudanças que surgirão com o tempo ou pelo simples fato de passar por uma revisão (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 269), os objetivos podem ser definidos como: “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual”. Os autores ainda colocam que esses objetivos devem apresentar os seguintes aspectos: Provocativos, porém factíveis, ter cronograma definido, serem palpáveis e serem congruentes.

O autor ainda complementa colocando as 4 etapas na definição dos objetivos organizacionais:

1º Etapa: Definição do horizonte dos objetivos

Na análise do ambiente ocorre o estabelecimento do plano estratégico, com o tempo previamente determinado, ou seja, não podendo ser ultrapassado.

2º Etapa: Escolha dos temas

A primeira coisa a se fazer é escolher os temas (crescimento, produtividade, quantidade, participação e resultado econômico-financeiro) que vão de acordo com a organização, antes mesmo de estabelecer os objetivos. Na formulação do planejamento estratégico o ideal é definir aqueles objetivos básicos como por exemplo: participação no mercado, ROI, lucros, entre outros.

3º Etapa: Definição dos indicadores de desempenho

Nesta etapa é importante que se defina os indicadores de desempenho para que a organização possa realizar a avaliação dos resultados esperados.

4º Etapa: preenchimento do painel de controle dos objetivos

Para que seja estruturado os “temas, indicadores de desempenho e horizonte dos objetivos”, os autores Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001 p. 267) propõe a utilização de um painel de controle dos objetivos para um melhor entendimento.

Na figura 9, apresentada a seguir, pode-se observar o painel de controle:

PAINEL DE CONTROLE DOS OBJETIVOS							
TEMAS	Indicadores de Desempenho	Atual	Resultados Planejados				
			1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Crescimento	Faturamento						
Participação de Mercado	Faturamento Faturamento do setor						
Produtividade	Faturamento Funcionário						
Qualidade	Satisfação do Cliente Interno						
	Satisfação do Cliente externo						
Inovação	% do faturamento aplicado em P&D						
Resultado Econômico-Financeiro	LL/PL						
	LL/RL						
	EVA						

Figura 9, p. 274. Painel de controle dos objetivos

Fonte. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001.

Os autores Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) apresentam os benefícios criados através dos objetivos:

- Especificam e mensuram a visão;
- Sugerem o método decisório;
- Baseiam a análise de desempenho;
- Auxiliam o plano de aplicações;
- Induz e retém talentos;
- Elevar uma “bandeira”;
- Retirar da “zona de conforto”;
- Conduzem a estruturação das estratégias”.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente trabalho buscou fundamentar e estudar os princípios que envolvem o planejamento estratégico, descrevendo suas etapas por meio de pesquisa de natureza aplicada, pois busca resolver uma demanda real. E para a

realização deste trabalho, utilizaremos alguns métodos já mencionados e utilizados durante o curso de administração.

Quanto aos fins da pesquisa, utilizou-se a pesquisa descritiva, caracterizada por Gil (2002) como primordial a descrição das especificações de determinado público ou acontecimento, ou então, estabelecer relacionamento entre variáveis. No tipo de pesquisa em questão, os fatos que serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, não concentram a atenção no porquê de constatar certa distribuição, mas no que é tal distribuição (RICHARDSON, 1999). Este tipo de pesquisa tem por objetivo detalhar as características do objeto, ou mesmo fazer uma relação dos elementos envolvidos (GIL, 2002).

A pesquisa seguirá o método qualitativo que, segundo Minayo (1995, p.21-22):

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em relação à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Miguel (2010) coloca que, um dos principais benefícios de realizar um estudo de caso é a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e de aumentar a familiaridade sobre eventos reais.

O Método do Estudo de Caso "não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE; HATT, 1969, p.422 citado por BRESSAN, 2000). De outro modo, Tull (1976, p 323) coloca que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203 citado por Bressan, 2000) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Lakatos e Marconi (2007) alertam que o estudo de caso exige o levantamento com mais complexidade de determinado caso, as conclusões e resultados, no entanto, limitam-se ao caso estudado e não podem ser generalizados. Nesse sentido, a F-14 Comunicação Visual é o objeto desse estudo, onde as pesquisadoras analisaram o contexto na qual a empresa está inserida.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como bibliográfica, documental e de campo. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem a cobertura de uma variedade de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, e foi utilizada para construção de um referencial

teórico que permitisse conhecer melhor o tema e subsidiar a etapa prática de desenvolvimnto do planejamento estratégico.

Vergara (2013) conceitua a pesquisa bibliográfica como sendo a busca pelo conhecimento através de livros, artigos, revistas, jornais, ou seja, os materiais disponíveis a todos que buscam o conhecimento.

Na pesquisa documental busca-se obter informações sobre o estudo desejado, que é caracterizado como sendo uma pesquisa secundária, já que seus dados são extraídos de documentos (LAKATOS; MARCONI, 2009). Ela possui características semelhantes ao método da pesquisa bibliográfica, porém na bibliográfica utiliza-se autores para fundamentar a pesquisa e na documental se faz uso de materiais variados da própria empresa e/ou do setor que podem vir á passar por uma reestruturação dependendo da finalidade desta pesquisa (GIL, 2002). Coloca-se essa como a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Porém, um outro fato importante é que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

No caso da pesquisa de campo, esta pode ser vista como uma busca por elementos que possuem respostas para determinados fenômenos. Para auxiliar nessa descoberta pode-se utilizar vários tipos de questionários, fazer entrevistas ou mesmo utilizar o método da observação (VERGARA, 2013).

Gil (2002) acrescenta que esse tipo de pesquisa deve ser realizada na sua maioria pessoalmente, onde ocorre um contato direto, de modo á se obter maiores informações e entendimento acerca do que busca, pois estará em contato com a realidade pretendida. Assim, como todos os tipos de pesquisas, a de campo possui suas vantagens e desvantagens (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Vantagens:

- a) grande número de informações sobre fatos exixtentes, onde dependendo da parcepção poderá ser utilizado por outras pessoas, porém cada um com sua finalidade;
- b) maior acessibilidade na busca por uma amostra de participantes aplicada á indivíduos.

Desvantagens:

- a) determinados elementos podem vir á interferir na pesquisa, pelo fato de não se ter conhecimento geral sobre esse estudo e nem controle total;

- b) não é completamente confiável as informações que serem passadas pelos indivíduos na hora da conversa.

Tanto para a coleta, como para o tratamento e análise dos dados se recomenda o uso de técnicas combinadas para facilitar o alcance do objetivo do estudo. A coleta de dados pode ser realizada de diversas maneiras. Nessa pesquisa, para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: para a coleta de dados junto aos concorrentes a observação (técnica de cliente oculto), junto aos fornecedores e colaboradores e donos da empresa estudada usou-se entrevistas, para análise do setor utilizou-se análise de dados secundários e para a coleta de dados junto aos clientes usou-se um questionário com perguntas fechadas e uma aberta (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Para a realização do planejamento estratégico iremos até a empresa primeiramente para conhecer o objeto de estudo por meio de uma conversa informal com o dono da empresa, para obter conhecimentos básicos acerca da F-14 e de seu funcionamento. Depois da primeira conversa, a equipe elaborou e aplicou os instrumentos de coleta de dados para clientes e para o diagnóstico interno.

Com o intuito de conhecer melhor a concorrência utilizou-se o método do cliente oculto, tal que as empresas concorrentes foram consultadas acerca de produtos e serviços oferecidos pela empresa F-14 verificando quais as condições de oferta desses produtos nestas outras empresas concorrentes (três empresas). Além de verificar os produtos oferecidos por elas, foram analisados também fatores como; preço, tipo de material e prazo de entrega.

Após a aplicação do questionário com os clientes e a análise da concorrência, foi realizado uma conversa com o dono da empresa F14 e seus funcionários, a partir de um roteiro detalhado com perguntas relacionadas aos clientes, concorrentes e principalmente à própria empresa, evidenciando todos os fatores envolvidos no planejamento estratégico, a partir dos quais desenvolveu-se o diagnóstico estratégico e as etapas do processo do planejamento estratégico, começando pela definição da missão, visão, e declaração de valores da empresa.

Com base e análise em todas as informações levantadas em conjunto com o proprietário montou-se a matriz SWOT, e a partir dela relacionou-se todos os pontos fortes que a organização possui com todos os pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Para finalizar o processo do planejamento estratégico na F-14, foi realizado um plano de ação/ objetivos estratégicos, afim de deixá-la o mais estruturada possível,

fazendo com que todos os objetivos propostos estejam claramente definidos, bem como a forma como alcançá-los, facilitando a implementação do planejamento realizado.

Cabe ressaltar que embora haja diversos modelos de planejamento estratégico, essa pesquisa baseou-se no modelo proposto pela obra do Professor Maurício Fernandes Pereira (2010) “Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos”, dividindo o plano em três momentos: (1) Diagnóstico Estratégico, (2) A Formulação das Etapas do Processo do Planejamento Estratégico, (3) Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico.

O Quadro 9 apresentado na sequência sintetiza as etapas do processo de pesquisa, no qual as etapas são relacionadas com os objetivos de cada uma e os objetivos da etapa dentro da pesquisa total, os atores envolvidos e as ações necessárias.

Quadro 9- Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas.

Etapas	Objetivos	Informações	Indivíduos	Como?
Diagnóstico Estratégico	- Perceber se a empresa está no momento certo para o PE	Observar as etapas do PE; Principais dificuldades; Pontos a melhorar; Reconhecimento das necessidades; Aprimoramento das estratégias.	- Proprietários - funcionários	- Análise Documental; - Entrevista semiestruturada; - Observação do ambiente;
Análise Externa	- Avaliar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.	- Componente econômicos; - Componente político e legal; - Componente Tecnológico; - Componente Social; Estrutura de mercado	- Concorrentes - Mercado e Órgãos reguladores - Fornecedores Clientes	- Visita aos concorrentes para observação; - Análise documental - Entrevistas semi-estruturadas.
Análise Interna	Evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou as suas forças ou fraquezas.	- Pontos Fortes da organização; - Pontos Fracos da Organização; - Processos Funcionamento da empresa;	- Proprietário - Funcionários - Clientes - Concorrentes	- Entrevistas semi-estruturadas ; - Observação.

Matriz FOFA	Detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.	<ul style="list-style-type: none"> - Pontos Fortes - Pontos Fracos - Oportunidades - Ameaças 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário - Funcionários - Clientes - Fornecedores - Concorrentes - Mercado 	- Dados das etapas anteriores
Fatores Críticos de Sucesso	São aqueles que a empresa precisa para sobreviver.	<ul style="list-style-type: none"> - O que a empresa precisa ter para sobreviver no mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes - Mercado - Clientes 	Questionário aplicado aos clientes; <ul style="list-style-type: none"> - Análise documental; - Visita aos concorrentes para observação.
Declaração de Valores	- Conduzem a cultura de uma organização e suas prioridades.	-Elementos que orientam o comportamento da empresa; <ul style="list-style-type: none"> - Crenças e princípios da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário - Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semi estruturadas; - Dinâmicas.
Missão	<ul style="list-style-type: none"> - Define o propósito fundamental de uma empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - O que nós fazemos? - Para que serve a organização? 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário - Funcionários 	- Entrevistas
Visão	- Define como uma organização ou empresa se vê no futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Onde a empresa quer chegar; - Como a empresa gostaria que fosse o mundo que atua; 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário - Funcionários 	- Entrevistas
Objetivos/ações estratégicas.	- Relacionar as grandes questões e os objetivos estratégicos.	-Estratégias para a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário - Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas; - Plano de Marketing.

Implantação e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar como a empresa está indo rumo a situação desejada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho; Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo; - Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietários; - Funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabalho em Grupo; Entrevistas; Dinâmica
-------------------------------	--	---	---	---

Quadro 9: Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas.

Fonte. Elaborado pelas autoras

O quadro 10, apresentado na sequência, traz a etapa de análise externa mais detalhada.

<i>Análise das necessidades do mercado</i>	Pesquisa de qualidade	Entrevista com clientes (pessoas físicas e jurídicas).
<i>Análise dos concorrentes</i>	Seriplot BM Plotsul Cartoon	Cliente oculto nos principais concorrentes.
<i>Análise de fornecedores</i>	Push Plásticos Marka HSP Plásticos e Laminados	Entrevista com principais fornecedores, dados secundários que a empresa registrou acerca dos mesmo.

Quadro 10: etapas da análise externa

Fonte. Elaborado pelas autoras

4. ESTUDO DA EMPRESA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

Nesta sessão, primeiramente será apresentada a empresa e a seguir entraremos no desenvolvimento do planejamento estratégico. Não será apresentada a estrutura organizacional da empresa, devido o número de funcionários ser muito pequeno, apenas quatro.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa F-14 Comunicação Visual que está localizada no bairro caminho novo na cidade de Palhoça. Ela foi criada a partir de um sonho do universitário, Sérgio Luiz Horn Júnior juntamente com sua namorada Manuela Cristina Siebert.

Depois de trabalhar por mais de seis anos em uma empresa de comunicação visual como empregado, Sérgio sentiu a necessidade de criar sua própria empresa de modo a conciliar o trabalho e os estudos na faculdade. A inauguração aconteceu no dia 2 de agosto de 2010, e hoje já conta com vários clientes da Grande Florianópolis, e um grande número de serviços realizados, são eles: Impressão Digital, Materiais Gráficos, Banners, Placas (Front e Back Light), Plotagem Veicular, Adesivos Personalizados e Adesivos Perfurados.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

Para o planejamento estratégico aplicado nesta empresa, optou-se por seguir o modelo proposto pelo autor Maurício Pereira Fernandes, que divide o planejamento em três momentos. O primeiro momento onde é feito o diagnóstico estratégico e a empresa certifica-se se realmente irá realizá-lo. No segundo momento ocorre a formulação das etapas do processo de planejamento estratégico, quando são definidas: a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, matriz FOFA e objetivos estratégicos. No último momento deveria ser feita a implementação e controle do processo de planejamento estratégico, porém devido ao tempo para realização deste trabalho, não realizaremos essa etapa na empresa.

Segundo Pereira (2010), é necessário que a empresa forme uma equipe para a realização do processo de planejamento estratégico. A equipe poderá ser composta de três maneiras: **Top-Down** - o nível mais alto da organização irá definir o que será feito, ou seja, tomaram as decisões necessárias sem a participação dos membros inferiores; **Bottom-Up** - nesse modelo todos os membros da organização participarão do processo de planejamento estratégico; **Misto** - é formada uma equipe para realizar o planejamento estratégico. Deve-se pensar em uma forma de selecionar essas pessoas, de modo que as mesmas tenham real interesse em participar.

Neste momento começaremos a descrever as etapas começando pela declaração de valores.

4.2.1 Definição das Premissas Estratégicas

4.2.1.1 Declaração de valores

Juntamente com os funcionários da empresa foram definidos os seguintes valores:

Qualidade: oferecer serviços de alta qualidade para melhor satisfação do cliente.

Inovação: buscar sempre inovar para oferecer produtos diferenciados.

Ética: fundamental para o crescimento de toda empresa.

Respeito ao cliente: o respeito é fundamental para se estabelecer uma boa comunicação tanto dentro quanto fora da organização.

Gama de serviços: oferecer variedades de serviços para mantêr e reter novos clientes.

Prazo de entrega: entregar o serviço dentro do prazo estabelecido.

Atenção ao atendimento: é de grande importância a atenção para que seja tudo feito como o combinado.

4.2.1.2 Missão

“Promover um serviço de qualidade com os menores prazos, de modo que todos os clientes reconheçam a empresa pelo ótimo trabalho e assim possamos mantê-los sempre conosco.”

4.2.1.3 Visão -2018

“Ser referência no mercado de comunicação visual do município de palhoça, aumento a gama de serviços oferecidos pela empresa, através da qualidade, profissionalização e do bom atendimento ao cliente.”

4.2.1.4 Fatores críticos de sucesso

A partir dos questionários aplicados junto aos clientes foram identificados os seguintes Fatores Críticos de Sucesso: preço; possibilidade de negociação, qualidade, prazos de entrega e acesso (localização).

4.2.1.5 Análise externa

- **Análise de desempenho da concorrência**

Os principais concorrentes não possuem muitas semelhanças com a F-14 a não ser pelo tipo de serviços que fornecem, pois, os concorrentes diretos possuem os preços mais elvados e os concorrentes indiretos (que não são considerados os principais concorrentes) optam por preços baixos. Os que não têm preços baixos atraem seus clientes através da aparência e qualidade das suas instalações, não porque seus produtos são de qualidade superior, e também por possuírem instalações melhores e maiores espaços para a produção.

A concorrência oferece variedade de produtos, assim com a F-14. Existem muitos produtos que são extremamente semelhantes e onde a qualidade da matéria prima não influencia tanto na estética final, são esses os materiais (produtos) que oferecem maior probabilidade de concorrência.

Os pontos fracos da concorrência explorados pela F-14 são: a baixa qualidade das matérias primas que utilizam além da demora na resposta aos clientes e entrega dos

materiais. Os pontos fortes da concorrência são os equipamentos mais modernos e que permitem às empresas concorrentes melhor qualidade e rapidez na produção.

De acordo com a pesquisa realizada junto aos concorrentes, elaborou-se o quadro abaixo com base na pesquisa de orçamentos dos concorrentes diretos da F-14 Comunicação Visual, considerando o preço e o prazo dos serviços realizados. A forma como foi realizada a pesquisa foi através do método cliente oculto, para que pudéssemos obter todas as informações necessárias para que o resultado da pesquisa fosse legalizado.

Concorrente	Preço	Prazo	Posição	Total
BM	3	4	2	9
Cartoon	4	2	4	10
Seriplot	2	2	3	7
Plotsul	1	3	5	9
F-14	5	5	1	11

Tabela 1: análise da concorrência.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Legenda: Valores em ordem crescente de 1 a 5. Sendo 1 menor desempenho e 5 melhor desempenho.

Analisando os valores da tabela 1, podemos afirmar que o melhor prazo de entrega dos produtos ficou com a empresa F-14 Comunicação Visual. O melhor preço oferecido para os clientes também ficou com a F-14 Comunicação Visual. Com base na análise feita com os clientes, a F-14 possui as melhores vantagens de mercado perante seus concorrentes diretos, oferecendo o menor prazo e menor preço, que para os clientes é considerado como um ponto forte e é decisivo na hora da escolha. Porém, a empresa possui o seu Market Share inferior aos dos seus concorrentes, com o seu desempenho quantificado em cinco. Apesar da sua posição de mercado ser a menor do setor na região, ainda se destaca obtendo a melhor pontuação geral na análise de concorrência.

- **Fornecedores**

Em entrevista com o proprietário da empresa, elaborou-se o quadro de fornecedores potenciais da F-14.

Quadro dos fornecedores da F-14 Comunicação visual

FORNECEDORES					
Matéria prima	Fornecedores	Qualidade	Preço	Prazo	Poder de barganha
Vinil para recorte	marka, MPK Brasil, plasticos e laminados, HSP, Euro Signs	Primeira linha, Classe A	R\$ 12,00 a R\$ 17,00 metro ²	1 dia	F-14
Vinil para impressão	Serilon	Primeira linha, Classe A	R\$ 8,00 a R\$ 9,00	1 dia	F-14
Lona	Plásticos e Laminados	Primeira linha, Classe A	R\$5,40 quantidade maior e R\$6,40 quantidade menor	1 dia	F-14
Madeira	Plásticos e Laminados	Primeira linha, Classe A	R\$ 70,00 a R\$85,00 fardo de 50	1 dia	F-14
Alumínio	Alusupra	Primeira linha, Classe A	R\$ 24,00 barra com 6m 20x20mm	1 dia	F-14
Ponteira	marka, MPK Brasil, plasticos e laminados, HSP, Euro Signs	Primeira linha, Classe A	R\$ 50,00 - 100 peças	1 dia	F-14
Barbante	Millium	Primeira linha, Classe A	R\$ 25,00 - 300 mts	1 dia	Não tem
os	Plasticos e Laminados	Primeira linha, Classe A	R\$ 39,60 - 2x1m	1 dia	F-14
tinta para impressão	Vinil sul	Primeira linha, Classe A	R\$ 220,00 1L - R\$200,00 2L para cima	1 dia	F-14
tinta para impressora	HP	Primeira linha, Classe A	R\$ 64,90 colorido - R\$ 124,90 preto	1 dia	Não tem
Metalon	Dominik	Primeira linha, Classe A	R\$ 22,00 barra de ferro - R\$ 19,00 maior quantidade	1 dia	F-14

Quadro 11. Fornecedores da F-14 Comunicação visual

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Síntese

Oportunidades: A empresa possui um grande número de fornecedores sobre os quais ela tem grande influência nas negociações devido ao seu poder de barganha. Por ter um contato amistoso com seus fornecedores há longo prazo, a transação sobre preços, formas de pagamento e prazos é muito amigável, tanto o empresário quanto o fornecedor saem satisfeitos da negociação.

Habitualmente o empresário se desloca para pegar seus produtos. As mercadorias geralmente estão disponíveis e, quando não estão, o prazo para obtê-las é de apenas um dia útil. Sendo assim, a empresa sempre possui os recursos que ela precisa para seus serviços em um ótimo prazo.

O principal valor que a empresa preza nos seus produtos é a qualidade. Todos os seus fornecedores trabalham com os produtos de alto padrão, chamados de primeira linha ou Classe A. Apesar dos produtos possuírem um valor relativamente alto, a empresa sempre leva em consideração a qualidade do produto em questão para que seus serviços sejam prestados aos seus clientes da melhor maneira possível.

Em relação aos fornecedores Millium e HP, a F-14 não possui poder de barganha pois são grandes empresas corporativas do qual não existe a possibilidade de negociação, visto que elas já possuem preço tabelado.

- **Forças econômicas**

Em relação ao poder de compra dos seus consumidores potenciais, a **F-14** não possui nenhum dado preciso, porém nota que a maioria de seus clientes, que são os empresários e as empresas, estão abrindo seus estabelecimentos ou ampliando seus espaços, dessa forma, a maioria está com disponibilidade para gastar a quantia necessária para os produtos que querem adquirir, pois já têm em mente os gastos que deverão ter.

Para tomar decisões, a empresa que não possui indicadores de consumo, utiliza-se da própria experiência de mercado e através da observação dos clientes que possuem. Procuram estar sempre atentos as mudanças e novidades do mercado, assim como aos preços de materiais para tomar decisões.

A maior parte dos clientes é composta por empresários e empresas, e o que pode afetar o poder de compra deles é a baixa procura por seus próprios produtos e serviços. Por exemplo: no inverno a demanda por serviços de empresas de instalação de ar condicionado diminuem significativamente, logo esse tipo de empresa costuma diminuir seus gastos com comunicação visual.

Os clientes geralmente fazem parte da classe média, porém a empresa possui clientes de todas as classes sociais, pois oferece preços muito variados dependendo do serviço.

- **Segmentação de mercado**

Na empresa não existe uma faixa etária específica que busca seus serviços, de acordo com os clientes cadastrados a média é de 40 anos, que no geral procuram produtos com qualidade, durabilidade e que tenham garantia. Levando em consideração produtos que respondam às suas necessidades de divulgação e principalmente tenham qualidade e bom acabamento. Muitos adquirem nossos serviços pela necessidade da divulgação de suas empresas, mas também existem aqueles que adquirem serviços para eventos e festas.

Ainda existem consumidores que nos procuram com a intenção de conseguir os serviços pelo melhor preço do mercado, porém a maioria já entende a nossa escolha por fornecer materiais com qualidade garantida e que não temos o menor preço perante os concorrentes indiretos, mas sim o melhor custo benefício.

Através dos rankings do Google, a F-14 percebeu que está entre as 3 empresas mais procuradas na cidade de Palhoça isso também pode ser confirmado através dos lucros obtidos. O mercado em que a F-14 se encontra é um mercado em constante crescimento e com diversas possibilidades e públicos.

No entanto, há também uma quantidade significativa de empresas do ramo. Apesar disso, o mercado não pode ser considerado bem atendido em termos de custo benefício, pois a maioria das empresas se preocupa mais com a quantidade de serviços que têm e não com a qualidade dos serviços que fornecem. Por isso a F-14 opta por fazer o movimento contrário que consiste em oferecer materiais que primam pela qualidade, dessa forma, conseguem maior fidelização dos clientes concretizando um negócio duradouro e de lucros pensados para longo prazo.

As oportunidades não são maiores justamente pelo fato de optarem por fornecer produtos com qualidade e não de menor preço, infelizmente algumas pessoas ainda procuram adquirir os produtos pelo preço mais baixo e apenas posteriormente procuram uma empresa com melhor qualidade como a F-14 ao verem que o serviço anterior não valeu a pena.

- **Política legal**

A F-14 procura seguir todas as normas da legislação, buscando conhecer a procedência dos produtos dos seus fornecedores, todos os materiais são adquiridos dos fornecedores a fim de controlar a qualidade dos serviços.

Muitos dos fornecedores foram escolhidos pela qualidade dos seus materiais de fabricação própria. Todos os fornecedores são regularizados e

disponibilizam as notas fiscais para seus produtos, além de licença para funcionamento.

Outro ponto importante é que a empresa se beneficia pelo enquadramento no Simples, dessa forma os impostos e tributações são reduzidos.

Síntese

Oportunidades: Mercado da Palhoça está em crescimento devido à investimentos públicos e privados que culminaram com a instalação de três universidades, uma incubadora de empresas e um parque tecnológico com algumas empresas já instaladas e com grande potencial construtivo ainda por ser explorado.

Ameaças: A principal ameaça à empresa é a mudança da tabela de preços dos outros concorrentes. Por possuir um preço baixo em relação aos seus concorrentes diretos isso pode acarretar em uma baixa no seu lucro, assim tendo uma concorrência mais forte. Outra ameaça que podemos constatar é o atraso das entregas dos serviços devido ao clima. Como alguns serviços são realizados externamente, a F-14 depende do clima para realizar os seus trabalhos. Se o clima estiver chuvoso, a empresa não consegue entregar seus serviços no tempo hábil.

4.2.1.6 Análise interna

Para que a análise interna seja mais facilmente compreendida, buscou-se primeiramente compreender o fluxo do processo da empresa.

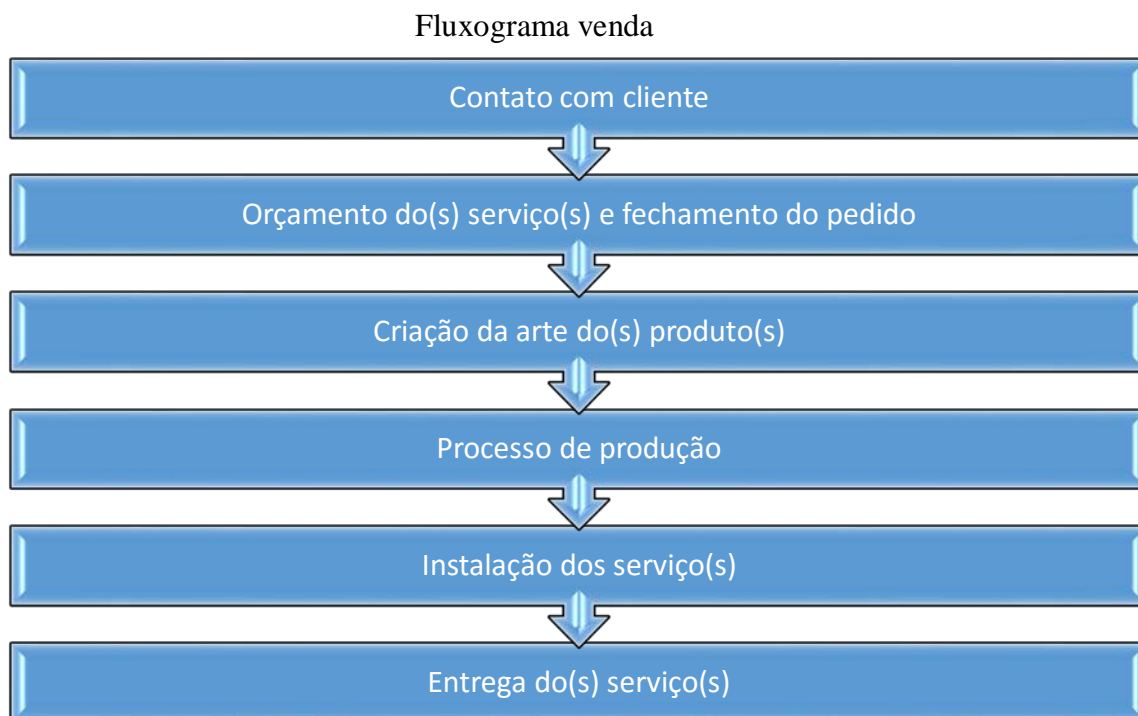


Figura 10: fluxograma de venda.

Fonte: Elaborado pelas autoras

O fluxograma de venda apresentado na Figura 10 é o formato padrão que a F-14 atende seus clientes, sendo realizada por clientes novos (primeira compra) ou clientes antigos.

- **Produção**

A empresa utiliza maquinário próprio para a produção de 90% dos seus produtos. Quando não disponibilizam do maquinário, terceirizam a produção do material. Alguns exemplos que podem ser citados são: a produção de letras bloco (máquina router) e soldas ou emendas de lonas (máquina seladora), a empresa planeja adquirir ambas as máquinas futuramente. A manutenção do maquinário é feita periodicamente e de acordo com as necessidades dos equipamentos.

A empresa não dispõe de grande quantidade de material em estoque, por isso não necessita no momento de nenhum controle mais específico (feito por Excel ou programas de gerenciamento por exemplo), o controle é feito pelos próprios funcionários e proprietário que controlam a necessidade de adquirir os materiais para determinado serviço. Também conseguem controlar a saída de matéria prima por estarem diretamente envolvidos na produção de todos os serviços que são vendidos.

A empresa considera o seu estágio tecnológico como mediano, pois a maioria das empresas não possui a máquina de impressão que a F-14 possui, no entanto uma outra pequena parte possui além da máquina de impressão, a máquina router, que a F-14 pretende comprar futuramente.

As autoras permaneceram na empresa para poder observar como é feito todos os processos de produção dos serviços da F-14, e com auxílio do proprietário, delinearam os principais processos que a empresa produz. Os quadros seguintes mostram a análise dos principais processos do ponto de vista do empresário e de seus clientes.

Processos de produção

Banner				
Processos	Recursos	Deficiências ou fragilidades	Pontos fortes	Como é avaliado pelo cliente?
Criação da arte	Profissional, computador e programa instalado	Falta de tempo dos profissionais, outros colaboradores não são capacitados	Profissionais treinados e excelente qualidade de criação	Muito bom
Criação do arquivo para impressão	Profissional, computador e programa instalado	Desvio de função, a falta de uma atendente para rotinas administrativas	Qualidade do maquinário de impressão	Muito bom
Impressão	Profissional, computador e programa instalado	1 máquina apenas, gama de cores variadas	Qualidade do maquinário de impressão	Muito bom
Tempo de secagem	Tempo hábil	Prazo da entrega esgotado	Qualidade do maquinário de impressão	Bom
Acabamento	Profissional, materiais necessários	Falta de equipamento específico	Profissionalização do serviço	Bom

Quadro 10: Processo de produção Banner

Fonte: Elaborado pelas autoras

Impressão				
Processos	Recursos	Deficiências ou fragilidades	Pontos fortes	Como é avaliado

				pelo cliente?
Criação da arte	Profissional, computador e programa instalado	Falta de tempo dos profissionais, outros colaboradores não são capacitados	Profissionais treinados e excelente qualidade de criação	Muito bom
Criação do arquivo para impressão	Profissional, computador e programa instalado	Desvio de função, a falta de uma atendente para rotinas administrativas	Qualidade do maquinário de impressão	Muito bom
Impressão	Profissional, computador e programa instalado	1 máquina apenas, gama de cores variadas	Qualidade do maquinário de impressão	Muito bom
Tempo de secagem	Tempo hábil	Prazo da entrega esgotado	Qualidade do maquinário de impressão	Bom
Aplicação (serviço interno)	Profissional, materiais necessários	Prazo da entrega	Profissionalização do serviço	Bom
aplicação (serviço externo)	Profissional, materiais necessários	Clima	Profissionalização do serviço	Bom

Quadro 11: Processo de produção Impressão

Fonte: Elaborado pelas autoras

Recorte				
Processos	Recursos	Deficiências ou fragilidades	Pontos fortes	Como é avaliado pelo cliente?
Criação da arte	Profissional, computador e programa instalado	Falta de tempo dos profissionais, outros colaboradores não são capacitados	Profissionais treinados e excelente qualidade de criação	Muito bom
Criação do arquivo para recorte	Profissional, computador e programa instalado	Desvio de função, a falta de uma atendente para rotinas administrativas	Qualidade do maquinário de recorte	Muito bom
Recorte	Profissional, computador e programa instalado	-	Qualidade do maquinário de recorte	Bom
Aplicação (serviço interno)	Profissional, materiais necessários	Prazo da entrega	Profissionalização do serviço	Bom
aplicação (serviço externo)	Profissional, materiais necessários	Clima	Profissionalização do serviço	Bom

Quadro 12: Processo de produção Recorte

Fonte: Elaborado pelas autoras

Além da análise dos processos, as autoras buscaram avaliar também a empresa F-14 segundo os Fatores Críticos de Sucesso, conforme segue.

- **Preço:** os clientes desse ramo de serviço consideram como fator decisivo na hora da compra o bom preço estabelecido pela empresa. A empresa consegue justificar seus preços pela relação de custo-benefício considerando a qualidade dos materiais usados e do serviço prestado.
- **Flexibilidade na negociação:** o poder de barganha que o cliente possui na empresa é outro fator crítico de sucesso. Além de poder negociar da melhor maneira possível o valor dos seus serviços, o cliente também pode negociar a melhor forma de pagamento.
- **Qualidade do serviço:** a F-14 sempre preza qualidade de serviço como seu fator em potencial, assim como seus clientes que buscam qualidade de serviços prestados e durabilidade.
- **Prazo de entrega:** a empresa possui um dos melhores prazos de entrega da região, que conta também como fator decisivo na hora da escolha dos clientes.
- **Localização:** a maioria dos seus clientes são da cidade de Palhoça, o que facilita quando se fala em localização da empresa. A empresa é rodeada geograficamente por outros estabelecimentos que contribuem para seu sucesso (Padaria, farmácia, Shopping, Supermercado, entre outros), o que também é um diferencial para a localização do negócio.

Fazendo uma análise conjunta de preço, qualidade de serviço e prazo, a F-14 é considerada como uma excelente empresa que opera com todas as necessidades essenciais que o cliente procura: o melhor preço, com menor prazo e qualidade de serviços realizados. A forma de pagamento também é uma grande vantagem para o cliente, que algumas vezes não dispõem de recursos financeiros e desejam operar com outra forma de pagamento que não seja só em dinheiro, o que agrega muito valor para empresa.

Síntese

Pontos fortes: O maquinário utilizado para impressão é considerado como o segundo melhor maquinário para comunicação visual. Utilizando como matéria prima os produtos caracterizados como Classe A, a impressão dos serviços realizados são considerados

como impressões de alta qualidade, com uma escala de cores diversas, fazendo com que a impressão saia com perfeita resolução.

No momento em que ocorre algum problema com as máquinas da empresa, o proprietário, por ter se profissionalizado na manutenção das mesmas, consegue solucionar qualquer tipo de problema sem depender terceiros.

Os principais profissionais encarregados da criação das artes possuem nível de qualificação alta, pois dispõem de profissionalização necessária para todas as atividades que a empresa desempenha.

Pontos fracos: A principal fragilidade da empresa é o clima chuvoso. Os serviços desempenhados externamente dependem exclusivamente do clima, o que pode acarretar no atraso da entrega dos serviços por depender do mesmo. A empresa não dispõe de qualquer instrumento que possa auxiliar nesse tipo de imprevisto, tornando-se o seu maior problema.

Outro ponto fraco que podemos destacar é a falta de colaboradores para funções específicas da empresa (administrativo, financeiro, RH, produção, entre outros). O proprietário por obter todo o conhecimento da cadeia da empresa, desde o primeiro contato com o cliente até a execução dos serviços, acaba ficando sobrecarregado não se dedicando para as principais funções que o proprietário deveria exercer. Os outros colaboradores que exercem as funções operacionais da empresa não possuem o conhecimento específico para a criação das artes e conhecimento para operar as máquinas da empresa.

Mais um ponto fraco que a partir da análise podemos considerar é a empresa possuir apenas uma máquina para impressão e recorte. É um fato que deve ser levado em consideração, pois quando o maquinário para de operar por qualquer imprevisto, a empresa também para de operar. E mesmo que o proprietário tenha o conhecimento da manutenção necessária, ele terá que parar suas atividades para consertá-las, e consequentemente estará perdendo tempo e recursos.

- **Marketing**

A empresa F-14 realiza suas divulgações na internet através de facebook, site, e twitter, além de utilizar outros sites voltados ao comércio do município de Palhoça. Também utilizam carros de som para a divulgação dos seus serviços.

Através da internet procuram passar maiores informações sobre os serviços e transmitir aos clientes segurança no negócio por meio da publicação de informações acerca dos serviços, dos seus diferenciais e da equipe de trabalho. Procuram fortalecer a marca fazendo com que as pessoas reconheçam o seu nome e a qualidade de seus serviços.

O responsável pelo controle do marketing é o proprietário, juntamente com a gerente comercial, conhecida também como a arte-finalista da empresa. As informações são atualizadas diariamente, informações sobre serviços realizados, e também os materiais em processo de produção para demonstrar a qualidade do serviço. Ocorre postagem diariamente de mensagem de “bom dia”, e mensagens de “bom final de semana”, “bom feriado” etc... Essas publicações geralmente são curtidas e compartilhadas fazendo com que as pessoas se identifiquem ainda mais com a empresa.

Os resultados dos sites de divulgação (hot frog, entre outros) são obtidos através de e-mails recebidos os quais informam os números de acesso pelo período de um mês. Esses gráficos também apresentam quais os serviços e fotos que foram mais acessados e procurados. Os resultados da página do facebook podem ser obtidos através do próprio controle de acessos da página que mostra a quantidade de pessoas que visualiza determinada publicação, assim como a quantidade de pessoas que a página atingiu. Esses números acabam sendo mais importantes que a quantidade de curtidas da página.

A empresa não possui loja virtual, porém os clientes entram em contato regularmente através do facebook para solicitar orçamentos e visitas para o fechamento de serviços, dessa forma a F-14 considera que são feitas vendas através desse meio, além da assistência pós-venda e possíveis esclarecimentos de dúvidas dos clientes.

Após as divulgações nas redes sociais nota-se que houve uma melhora na procura, além do aumento da fidelização dos clientes.

- Mix (10P's):

Produtos: Os produtos da empresa estão de acordo com o que é proposto, possuem qualidade, design, cores, e modelagens diferenciadas. Além da variedade oferecida pela empresa. Os que não possuem maquinário necessário a empresa terceiriza para atender

todas as necessidades dos clientes e fidelizá-los. Possui projeto para expandir cada vez mais a sua gama de serviços.

Principais produtos:

- Banner
- Flyer
- Cartão de visita
- Adesivos decorativos
- Adesivos veicular
- Toldo
- Placas
- Luminosos
- Cavaletes (madeira e ferros)
- Faixas
- Fachadas
- Cobertura

- Preço: o preço é estabelecido levando em consideração o valor gasto para produzir o material e mão de obra exigida para tal produção, ou seja, para estabelecer o preço a F-14 soma todos os custos, Tempo, carro, material, mão de obra e colocam um % x em cima de cada serviço. Dessa forma, busca-se lucrar de acordo com os gastos e de acordo com a mão de obra e não relacionando seus preços com os preços do mercado ou de outras empresas do mercado que ou cobram preços extremamente altos, ou preços baixos devido ao uso de materiais de baixa qualidade.

- Praça: a maioria das pessoas que procuram a empresa seguem indicações de clientes satisfeitos com os serviços prestados. Em relação à praça de atuação da F-14, verificou-se que existe uma necessidade de expansão, levando em consideração que a empresa oferece potencial para alcançar novos mercados, porém ainda está muito restrita, atingindo basicamente a região da Palhoça.

- Promoções: as promoções ocorrem de modo variado, pois dependerá do movimento que a empresa possui no momento.

- Clientes: o relacionamento com os clientes ocorre de forma não muito aproximado como poderia ser, porém, através das redes sociais ocorre a divulgação, no qual seria um meio de contato, mesmo que de forma indireta.

- Pessoas: a empresa não possui muito contato com diferentes tipos de pessoas, pois seu contato ocorre com colaboradores e fornecedores e clientes, porém, esse contato é muito informal, por se tratar de uma empresa pequena.

- Fornecedores: a empresa trabalha com diferentes fornecedores e conhece 80% da origem dos materiais que adquire. Como se trata de um bem durável, a responsabilidade socioambiental no que diz respeito à origem de sua matéria-prima não tem grandes impactos. Porém, é extremamente importante que a empresa conheça 100% da procedência de seus materiais, para evitar contribuição a trabalhos irregulares e práticas administrativas sujas, comprometendo sua marca e denegrindo sua imagem.

- Foco: mesmo não possuindo um planejamento, a F-14 possui visão de longo prazo nas atividades rotineira, de modo a não prejudicar o foco da empresa. Os gestores sabem onde querem chegar, mas não possuem um plano de ação.

- Posicionamento: a empresa se posiciona através da diferenciação, oferecendo ao seu cliente um produto que possui como atributos o design arrojado, qualidade e preço acessível. Acredita-se que a empresa possui um grande potencial para expandir seu mercado.

- Pós-vendas: o procedimento é o de avaliação do problema para que a empresa saiba a causa do mesmo e assim conseguir verificar se o problema ocorreu devido a um problema na realização do serviço ou se foi causado por mal uso do cliente. Se for determinado que o problema é decorrente de algum tipo de falha na produção então a empresa faz a substituição ou conserto do material.

4.2.1.6.1 *Complementação da análise interna*

- **Infra-estrutura**

Atualmente a empresa não possui um local completamente adequado para a realização de seus serviços. Está sendo construída a empresa, com espaço para cada atividade específica, uma melhor estrutura para atender da melhor forma possível seus

clientes e também para que os próprios funcionários possam ter esse espaço adequado para a realização de seus serviços e para descanso.

- **Pessoas**

Atualmente a empresa possui quatro funcionários: o proprietário, a sua esposa e dois colaboradores. O proprietário e a sua esposa são responsáveis pela parte estratégica da empresa, exercendo também a função de criação das artes, fechamento com grandes parceiros, manuseio do maquinário e criação de novos produtos. Os colaboradores são responsáveis pela parte operacional da empresa, os serviços externos, atendimento aos clientes. O proprietário é preparado para exercer todas as funções da empresa e o faz sempre que é necessário.

4.2.1.7 Matriz FOFA

A partir da análise realizada na empresa F-14 Comunicação Visual, foi feita a matriz FOFA, com o intuito de verificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com esse levantamento será possível traçar objetivos para que a empresa possa realmente ter uma diretriz e consiga conquistar suas.

F-14 COMUNICAÇÃO VISUAL

FORÇAS	FRAQUEZAS
1- Prazo para a entrega de serviços próprios 2- Qualidade dos serviços prestados 3- Profissionalização dos funcionários 4- Maquinário de alta qualidade 5- Satisfação dos clientes 6- Divulgação dos serviços pelas redes sociais e sites apropriados 7- Variedade de serviços oferecidos 8- Possui controle financeiro	9- Condições climáticas 10- Pouco maquinário disponível 11- Desvio de funções da gerência 12- Ainda não possui local adequado para atender ao cliente 13- Poucos funcionários 14- Não possui loja virtual 15- Serviços que são terceirizados acabam tendo prazo de entrega maior 16- Não possui estratégias claramente definidas, nem tão pouco um plano de ação

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
17- Grande variedades de fornecedores com excelente qualidade 18- Poder de barganha sobre grande parte dos fornecedores 19- Relacionamento amigável com concorrentes e fornecedores 20- Crescimento do mercado em que a F-14 atua – aumento da demanda	21- Diminuição do preço dos concorrentes 22- Perder clientes pela falta de infraestrutura para atendê-los 23- Crescimento do mercado em que a F-14 atua – aumento da concorrência 24- Clientes procurarem outras concorrentes indiretas em busca do menor preço 25- Menor posição de mercado em relação aos concorrentes

Quadro 13: Matriz SWOT

Fonte: elaborado pelas autoras

4.2.1.7.1 Análise da Matriz SWOT

• Pontos fortes x Pontos fracos

Analisaremos nessa seção os pontos fortes da empresa f-14 com seus respectivos pontos fracos. Faremos o diagnóstico de como seus pontos fortes minimizam ou corrigem seus pontos fracos e suas estratégias para melhoria dos mesmos. Os quadros a seguir foram elaborados a partir da Matriz SWOT.

PF₁₋₈ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

Na sequência são mostrados os quadros que trazem a relação de cada ponto forte em relação a todos os pontos fracos, e quando a relação não mostre-se adequada, estratégias são apresentadas.

PF₁ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia quando necessário
PONTO FORTE 1	Pf9	Não	Para esse caso específico, é difícil chegar a uma estratégia. Para o ramo, não existe nada que possa minimizar essa fraqueza.
	Pf10	Sim	-

	Pf11	Sim	-
	Pf12	Sim	-
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Não	Diminuir a terceirização para seus clientes, adquirindo serviços próprio.
	Pf16	Sim	-

Quadro 14: Relação de influência do ponto forte 1 x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

O ponto fraco 9, por se tratar de condições climáticas, depende do meio ambiente, estação do ano e fatores que podem ser controlados pela empresa. Assim, nenhum dos pontos fortes permitirá que este ponto seja corrigido ou minimizado.

Já o ponto fraco 15 que trata da terceirização de alguns serviços pode exigir a aquisição de novas máquinas.

PF₂ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia quando necessário
PONTO FORTE 2	Pf9	Não	-
	Pf10	Sim	-
	Pf11	Sim	-
	Pf12	Sim	-
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Sim	-
	Pf16	Sim	-

Quadro 15: Relação de influência do ponto forte 2 x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₃ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia quando necessário
PONTO FORTE 3	Pf9	Não	
	Pf10	Sim	

	Pf11	Sim	
	Pf12	Sim	
	Pf13	Sim	
	Pf14	Sim	
	Pf15	Sim	
	Pf16	Não	Estruturação de novas estratégias para profissionalizar novos funcionários a partir do Planejamento estratégico da empresa.

Quadro 16: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₄ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia quando necessário
PONTO FORTE 4	Pf9	Não	-
	Pf10	Sim	-
	Pf11	Sim	-
	Pf12	Sim	-
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Sim	-
	Pf16	Sim	-

Quadro 17: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₅ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 5	Pf9	Não	-
	Pf10	Sim	-
	Pf11	Sim	-
	Pf12	Não	A empresa atualmente está em reforma para melhor atender os clientes e satisfazer as necessidades dos funcionários e dos seus recursos. Assim, consegue desempenhar todas as suas funções (atendimento, produção, estoque, estacionamento) no mesmo espaço físico.

	Pf13	Sim	-
	Pf14	Não	Reestruturação do site com novas opções de vendas virtuais, sendo possível os clientes fazerem seus próprios orçamentos, formas de pagamento e acompanhamento da entrega dos seus serviços.
	Pf15	Não	Diminuir a terceirização para seus clientes, adquirindo serviços próprio.
	Pf16	Não	Estruturação de novas estratégias para alcançar/manter a satisfação dos clientes a partir do Planejamento estratégico da empresa.

Quadro 18: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₆ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 6	Pf9	Não	-
	Pf10	Sim	-
	Pf11	Não	Contratação de pessoas específicas para as atualização e divulgação das mídias sociais da empresa.
	Pf12	Sim	-
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Sim	-
	Pf16	Não	Estruturação de novas estratégias para divulgação a partir do Planejamento estratégico da empresa.

Quadro 19: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₇ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia
	Pf9	Não	-

PONTO FORTE 7	Pf10	Não	Adquirir maquinários próprios para que não seja mais necessário a terceirização de alguns serviços oferecidos na empresa.
	Pf11	Sim	-
	Pf12	Não	Construção em adamento de um novo local de trabalho para comportar todos os equipamentos e espaço para os trabalhos realizados.
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Não	Diminuir a terceirização para seus clientes, adquirindo serviços próprio.
	Pf16	Sim	-

Quadro 20: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₇ x Pf₉₋₁₆: Esse ponto forte consegue minimizar ou corrigir o impacto deste ponto fraco?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 8	Pf9	Não	-
	Pf10	Sim	-
	Pf11	Sim	-
	Pf12	Sim	-
	Pf13	Sim	-
	Pf14	Sim	-
	Pf15	Sim	-
	Pf16	Sim	-

Quadro 21: Relação de influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

Analisando os totais de sim e não, temos a parcial:

TOTAL	
SIM	NÃO
45	19

Tabela 2: Número total de Sim e Não – Relação influência pontos fortes x pontos fracos

Fonte: Elaborado pelas autoras

Fazendo o diagnóstico e confrontando os pontos fortes em relação aos pontos fracos, conclui-se que a organização está bem estrategicamente, pois o total de pontos positivos é consideravelmente maior que a quantidade de pontos negativos da relação pontos fortes x pontos fracos. Além disso, a maior parte das relações negativas são passíveis de uma ação corretiva.

- **Pontos fortes x Oportunidades**

Analisaremos nessa seção os pontos fortes da empresa F-14 com suas respectivas oportunidades. Faremos o diagnóstico de como seu ponto forte consegue conferir à empresa força para aproveitar suas oportunidades. Os quadros a seguir foram elaborados a partir da Matriz SWOT.

PF₁₋₈ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 1	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 22: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₂ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 2	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.

	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 23: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₃ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 3	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 24: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₄ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 4	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 25: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₅ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 5	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Sim	-

Quadro 26: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₆ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 6	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 27: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₇ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 7	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Sim	-
	O20	Sim	-

Quadro 28: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₈ x O₁₇₋₂₀: Esse ponto forte consegue conferir à organização força/competência para aproveitar as oportunidades?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 8	O17	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O18	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 7.
	O19	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelo ponto forte 3.
	O20	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo aproveitado pelos pontos fortes 2 e 7.

Quadro 29: Relação de influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

Analisando os totais de sim e não, temos a parcial:

TOTAL	
SIM	NÃO
3	29

Tabela 3: Número total de Sim e Não – Relação influência pontos fortes x oportunidades

Fonte: Elaborado pelas autoras

Fazendo o diagnóstico e confrontando os pontos fortes em relação as oportunidades, concluímos que a organização está frágil estrategicamente, pois a quantidade de “não” é maior que a quantidade de “sim”. Porém, ela possui outros pontos fortes que relacionados com essas oportunidades é possível aproveitá-las, mesmo que o total de respostas negativas tenha obtido um valor expressivo.

Por tratarmos de oportunidades não será necessário a formulação de estratégias para um plano de ação, todas possuem ligações com outros pontos fortes que dão força para a organização aproveitar essas oportunidades. Ou seja, cada oportunidade pode ser aproveitada por pelo menos um ponto forte.

- **Pontos fortes x Ameaças**

Analisaremos nessa seção os pontos fortes da empresa f-14 com suas respectivas ameaças. Faremos o diagnóstico de como seu ponto forte conseguirá permitir a

organização minimizar o impacto da sua ameaça. Os quadros a seguir foram elaborados a partir da Matriz SWOT.

PF₁ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 1	A21	Sim	-
	A22	Sim	-
	A23	Sim	-
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 30: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₂ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 2	A21	Sim	-
	A22	Sim	-
	A23	Sim	-
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 31: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₃ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 3	A21	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.
	A22	Não	Construção da nova sede da empresa.
	A23	Sim	-
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 32: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₄ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 4	A21	Sim	-
	A22	Não	Construção da nova sede da empresa.
	A23	Sim	
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 33: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF5 x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 5	A21	Sim	-
	A22	Sim	-
	A23	Sim	-
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 34: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₆ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 6	A21	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 5 e 7.
	A22	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.
	A23	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 5 e 7.
	A24	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 5 e 7.
	A25	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.

Quadro 35: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

PF₇ x A₂₁₋₂₅: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 7	A21	Sim	-
	A22	Sim	-
	A23	Sim	-
	A24	Sim	-
	A25	Sim	-

Quadro 36: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007. **PF₈ x A₂₁₋₂₅**: O ponto forte permite a organização minimizar o impacto dessa ameaça?

		Sim ou Não?	Estratégia
PONTO FORTE 8	A21	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.
	A22	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 3, 5 e 7.
	A23	Sim	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.
	A24	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 3, 5 e 7.
	A25	Não	Não necessita estratégia pois já está sendo minimizado pelos pontos fortes 1, 2, 3, 5 e 7.

Quadro 37: Relação de influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

Analisando os totais de sim e não, temos a parcial:

TOTAL	
SIM	NÃO
28	12

Tabela 4: Número total de Sim e Não – Relação influência pontos fortes x ameaças

Fonte: Elaborado pelas autoras

Fazendo o diagnóstico e confrontando os pontos fortes em relação as ameaças, conclui-se que a organização está bem estrategicamente, pois o total de pontos positivos é consideravelmente maior que a quantidade de pontos negativos da relação pontos fortes x pontos fracos. Para os que possuem pontos negativos não será necessária a formulação

de novas estratégias, pois essas ameaças estão sendo minimizadas por outros pontos fortes relacionados.

A partir das fragilidades percebidas, e das estratégias propostas nos quadros anteriores que sintetizam a análise dos pontos fortes em relação aos pontos fracos, ameaças e oportunidades, traçou-se um plano de ação, visando levar as estratégias propostas ao nível operacional.

5 PLANO DE AÇÃO

Com a diversificação e o aumento da competitividade no mercado em que a empresa está inserida, são necessárias medidas para a sobrevivência das organizações. O desenvolvimento deste plano de ações ajudará a empresa a se alinhar e traçar seus objetivos.

Os objetivos estratégicos que estão inseridos no quadro abaixo foram elaborados com base nos pontos negativos identificados com a relação de influência, foram elaboradas estratégias para poder minimizar/controlar as ameaças/fraquezas a partir de estratégias. Foi criada um quadro 5W2H1G (What, Who, When, Where, Why, How, How much, Goal) para ilustrar as etapas de como irão ser desenvolvidas essas estratégias. Para a criação das mesmas, as autoras junto com o proprietário da empresa desenvolveram o quadro abaixo, a partir das tabelas de relação da matriz SWOT.

Plano de ação da empresa F-14 Comunicação Visual

Problemas/deficiências detectadas a partir da matriz SWOT	WHAT/ESTRATÉGIA	WHO/QUEM	
		Responsáveis	Envolvidos
Condições climáticas	O tempo chuvoso dificulta a realização dos serviços	-	-
Serviços terceirizados	Comprar novas máquinas	Proprietário	-
Profissionalização de novos funcionários	Ensinar novos procedimentos para os funcionários	Proprietário	Proprietário e Colaboradores
Local Adequado	Construção da nova sede	Proprietário	-
Loja Virtual	Novas formas de compra/orçamento virtualmente	Proprietário	Proprietário e Colaboradores
Terceirização	Comprar novas máquinas	Proprietário	-

Expansão de mercado	Análise do ambiente externo	Proprietário	Proprietário e Colaboradores
Desvio de função	Contratar novos funcionários	Proprietário	Proprietário e Colaboradores
Divulgação de serviços	Expansão de alcance de mercado	Proprietário	-
Maquinário próprio	Comprar novas máquinas	Proprietário	-
Local Adequado	Construção da nova sede	Proprietário	-

WHY/PORQUÊ	HOW	HOW MUCH		GOAL	
		Orçamento	Realizado	Meta	quanto tempo
-	Essa estratégia não tem como ser executado pois o clima é uma força que não controlável, logo essa fraqueza que a empresa possui não tem como ser sanada.	R\$ -	-	-	-
Mais maquinário próprio para controlar o prazo, não dependendo de terceiros.	Compra de maquinários para seus serviços	R\$ 160.000,00	50%	Máquinas para Flyer, cartões....	10 anos
Para profissionalizar todos os colaboradores da empresa.	Treinamentos	R\$ 5.000,00	10%	Todos os colaboradores com alta profissionalização	9 meses
melhor atender os clientes e satisfazer as necessidades dos funcionários e dos seus recursos.	Reforma completa da sede da empresa.	R\$ 150.000,00	50%	Sede pronta até fevereiro de 2016.	3 meses
Reestruturação do site com novas opções de vendas virtuais, sendo possível os clientes fazerem	Redesenhar o site.	R\$ 1.200,00	-	Atender todos os tipos de serviços para os clientes virtualmente.	4 meses
Diminuir a terceirização e dependência de maquinário de terceiros para controlar a quantidade e prazo de serviços.	Compra de maquinários para seus serviços	R\$ 24.990,00	-	Máquina para impressão digital para dobrar a produção	1 ano

Acompanhar o crescimento do mercado de atuação.	A partir do planejamento estratégico estruturar estratégias para minimizar e controlar suas fraquezas e ameaças.	R\$ 4.000,00	-	Conhecer seu mercado e está preparado para as mudanças externas e crescimento acelerado do ramo.	1 ano
Contratação de pessoas específicas para as atualização e divulgação das mídias sociais da empresa e rotinas administrativas. Diminuir o desvio de função dos profissionais para evitar o sobrecarga.	Contratação de colaboradores para as rotinas administrativas.	R\$ 6.000,00	-	Contratar dois funcionários novos.	5 meses
Melhorar a divulgação atual e formular novas formas de divulgação para atrair clientes potenciais.	Atingir novas mídias de divulgação e melhorar o alcance de público das mídias atuais.	R\$ 10.000,00	-	Aumentar o alcance de sua divulgação em 30%	6 meses
Adquirir maquinários próprios para que não seja mais necessário a terceirização de alguns serviços oferecidos na empresa.	Compra de maquinários para seus serviços	R\$ 28.000,00	-	Não utilizar de maquinário de terceiros para seus serviços	10 meses
Construção em adamento de um novo local de trabalho para comportar todos os equipamentos e espaço para os trabalhos realizados.	Reforma completa da sede da empresa.	R\$ 150.000,00	50%	Sede pronta até fevereiro de 2016.	3 meses

Quadro 38: Planilha 5W2H1G das estratégias da empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras

6. CONCLUSÃO

No ambiente em que a empresa se encontra inserida, fica evidente o aumento da concorrência, que talvez surja a partir de oportunidades e condições oferecidas a estes novos entrantes no mercado, visto que o crescimento econômico ganha força e faz com que as oportunidades se tornem cada vez maiores.

Com tantos fatores que influenciam o ambiente torna-se essencial á qualquer empresa, independentemente do seu porte, seja pequena, médio ou grande, planejar, realizar estratégias que contribuam para o seu crescimento e guiam de modo a levar a organização a atingir seus objetivos. É a partir daí que a empresa terá base para enfrentar turbulências, minimizar os impactos inesperados e imprevistos, que ocorre em qualquer organização, sendo causados por fatores internos e externos á mesma.

Para que a empresa F-14 comunicação visual possuísse suporte, a fim de atingir seus objetivos e se organizasse da melhor forma possível para torna-se cada vez mais competitiva no mercado de atuação, elaborou-se o estudo em questão, partindo da fundamentação teórica para dar consistência ao estudo. A partir desse momento foi realizado o planejamento estratégico na empresa, seguindo o modelo proposto pelo autor Mauricio Pereira Fernandes. Este que foi realizado juntamente com o proprietário e colaboradores tendo início com a definição da missão, visão e declaração de valores organizacional.

Após realizarmos essa etapa, partimos para o momento de analisar o contexto externo em que a está inserida, partindo para uma análise de concorrência direta, levantamento de informações com clientes e fornecedores para verificar todos os fatores influenciadores no ambiente externo. Já no ambiente interno analisou-se as políticas utilizadas pela empresa, acompanhando todos os processos ocorridos nela. Também foram levantados todos os fatores críticos de sucesso que a F-14 possui.

Com essas análises constituímos a matriz SWOT, também conhecida como matriz FOFA, que realiza a análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) á organização. A partir dessa matriz, ficou mais claro todos os pontos levantados depois das análises realizadas e pode-se fazer então um cruzamento de todos os pontos fortes com todas as fraquezas, oportunidades e ameaças para verificar se a empresa estava estrategicamente bem posicionada.

Por fim chegamos no momento de montar o plano de ação, onde foram levantados os objetivos estratégicos e destrinchados para melhor clareza de cada um. Esse momento exigiu muita análise de todos, mas principalmente do proprietário que obtinha o maior conhecimento da empresa. Neste Plano utilizou-se o método 5W 2H 1G (WHAT, WHO, WHERE, WHY, HOW, HOW MUCH, GOAL).

Após discorrer todas as etapas do planejamento estratégico, chega-se a conclusão de que todos os objetivos tanto geral como os específicos foram devidamente alcançados pelas autoras.

Com a implementação do planejamento estratégico foi possível ver que esse pode ser perfeitamente aplicado em micro-empresas como é o caso da F-14 que possui apenas quatro funcionários. Arrisca-se dizer que este planejamento estratégico ajudará muitas empresas a minimizar os erros cometidos ou evitá-los e auxiliar na tomada de decisões estratégicas, possuir um diferencial e conseguir espaço no mercado de atuação. Além de muitos outros benefícios que a empresa poderá vir a possuir.

Este trabalho serviu para as autoras colocarem em prática seus conhecimentos adquiridos no curso de administração, além da oportunidade à empresa de realizar este planejamento, que com certeza será de grande contribuição para ela, tornou-se um aprendizado para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nerio. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nerio. **TGA: teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger Pierre; HAYES, Roger L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-122, dez/2004-fev/2005. Disponível em:

<http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf>. Acesso em: 17 de setembro de 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRAGA, P. O. B. da F. **Plano de negócios para abertura de uma empresa de marketing de experiência**. Monografia. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Julho/ 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume 1.- 7º ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KICH, Juliane Ines Di Francesco et al. A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis - SC, v. 10, n. 21, p.122-146, mai./ago. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. Ed São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H., & Quinn, J. B. (2001). **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11a ed. São Paulo, HUCITEC, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, M. M.; ANGIUS, B. M. Balanced Scorecard na prática da gestão de um laboratório acadêmico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 127-138, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/8691>>. Acesso em: 24 de setembro de 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência** - Editora Campus. Rio de Janeiro, 1996.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RIBEIRO, A. M.; CARMO, C. H. S. Planejamento Estratégico e Sustentabilidade: uma Análise da Relação entre o Conteúdo das Missões Institucionais das Companhias Brasileiras de Capital Aberto e a sua Presença no Índice de Sustentabilidade da Bovespa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 19-35, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/8691>>. Acesso em: 24 de setembro de 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Sílvio Aparecido; PEREIRA, Maria Isabel. **A globalização e a criação de empresas de base tecnológica**. Seminários em Administração. 2º. São Paulo. 1997

SANTOS, S. H: **Como definir os valores em sua empresa**. 2012 Disponível em<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>> Acesso em: 30 de setembro de 2015.

SEBRAE – SP. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Jul 2014. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

SILVA, Juliana Humbelino. **Planejamento estratégico da empresa LP Antenas**. Trabalho de Conclusão de Estágio. Universidade do Vale do Itajaí – Tijuca, 2007. Disponível em< <http://siaibib01.univali.br/pdf/Juliana%20umbelino%20silva.pdf>> Acesso em 24 de setembro de 2015.

SHIROMA . S, NARDI. S. Os 10 principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/os-10-principais-erros-cometidos-pelas-pequenas-e-medias-empresas/32269/>> Acesso em: 27 de agosto de 2015.

SCHERMERHORN, John .R. **Administração**. 5° Ed Rio de Janeiro: Santuário, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A.C.F.**Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002, 211p.dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/>. Acesso em 5 de setembro de 2015

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE- TABELAS DA ANÁLISE DOS CONCORRENTES DIRETOS

TABELA DE PREÇOS



Produto	Tipo	Metragem	Valor	Prazo
Adesivos	Veicular	Vidro traseiro	R\$ 63,00 - 110,00	1 dia
	Decorativo (promoção)	70x50cm	R\$ 29,75	1 dia
banner	Padrão	1x20x1cm	R\$ 90,00	1 dia
toldo	Completo	2,10x3,50	R\$ 1.029,00	5 dias
flyer	Só frente	10x15cm	R\$ 190,00	7 dias
	Frente e verso s/ verniz	10x15cm	R\$ 220,00	7 dias
placa	Padrão	1x80cm	R\$ 75,00	5 - 10 dias
cavaletes	Madeira	80x60cm	R\$ 105,60	3 dias
	Ferro	80x60cm	R\$ 168,00	3 - 5 dias
luminosos	Sem luz interna	1x80cm	R\$ 180,00	5 - 10 dias
	Luz interna	1x80cm	R\$ 180,00	5 - 10 dias
cartão	Verniz	1.000 un	R\$ 110,00	7 dias
	Verniz só frente	1.000 un	R\$ 90,00	7 dias



Produto	Tipo	Metragem	Valor	Prazo
Adesivos	Veicular	Vidro traseiro	R\$ 100,00 - 120,00	3 dias
	Decorativo			
banner	Padrão	1x20x1cm	R\$ 78,00	1 dia
Toldo	Completo	2,10x3,50		
Flyer	2.500 un	10x15cm	R\$ 305,00	7 dias
Placa		1x80cm	R\$ 750,00	5 - 10 dias
cavaletes	madeira	80x60cm	R\$ 170,00	3 - 4 dias
luminosos	Sem luz interna	1x80cm	R\$ 750,00	5 - 10 dias
	Luz interna	1x80cm	R\$ 950,00	5 - 10 dias
cartão	Verniz	1.000 un	R\$ 195,00	7 dias
	Normal	1.000 un	R\$ 155,00	7 dias



Produto	Tipo	Metragem	Valor	Prazo
Adesivos	Veicular Pequeno/grande	Vidro traseiro	R\$ 100,00 - R\$ 140,00	2 dias
	Decorativo (promoção)	1m² com e sem apli.	R\$ 120,00 - R\$ 90,00	2 dias
Banner	Padrão	1,20x1cm	R\$ 95,00	2 dias
Toldo	Não trabalham com toldo			
Flyer	Normal	10x15cm	R\$ 250,00	7 dias
	Verniz	10x15cm	R\$ 300,00	7 dias
Placa	Padrão	1x80cm	R\$ 400,00	7 dias
Cavaletes	Madeira e ferro	80x60cm	R\$ 300,00	7 dias
Luminosos	Luz interna	1x80cm	R\$ 1.000,00	5 - 10 dias
Cartão	Normal	2.500 un	R\$ 150,00	7 dias
	Verniz	2.500 un	R\$ 160,00	7 dias



Produto	Tipo	Metragem	Valor	Prazo
Adesivos	Veicular Pequeno/grande	Vidro traseiro	R\$ 75,00	5 – 10 dias
	Decorativo (promoção)	30x30cm	R\$ 35,00	5 – 10 dias
Banner	Padrão	1,20x1cm	R\$ 70,00	5 – 10 dias
Toldo	Estrutura completa	2,10x3,50	R\$ 1.150,00	5 – 10 dias
Flyer	Normal	10x15cm	R\$ 180,00	5 – 10 dias

Placa	Padrão	1x80cm	R\$ 480,00	5 – 10 dias
Cavaletes	Ferro	80x60cm	R\$ 190,00	5 – 10 dias
Luminosos	Luz interna	1x80cm	R\$ 750,00	5 – 10 dias
Cartão	Normal	2.500 un	R\$ 250,00	5 – 10 dias
	Verniz	2.500 un	R\$ 300,00	5 – 10 dias



Produto	Tipo	Metragem	Valor	Prazo
Adesivos	Veicular Pequeno/grande	Vidro traseiro	95,00 - /145,00	5 a 10 dias
	Decorativo (promoção)	30x30cm	R\$ 45,00	5 a 10 dias
Banner	Padrão	1,20x1cm	R\$ 85,00	5 a 10 dias
Toldo	Estrutura completa	2,10x3,50	R\$ 2780,00	5 a 10 dias
Flyer	Normal	10x15cm	R\$ 455,00	5 a 10 dias
Placa	Padrão	1x80cm	R\$ 95,00	5 a 10 dias
Cavaletes	Ferro	80x60cm	R\$ 235,00	5 a 10 dias
Luminosos	Luz interna	1x80cm	R\$ 1220,00 - 990,00	5 a 10 dias
Cartão	Normal	2.500 um	R\$ 170,00	5 a 10 dias
	Verniz	2.500 um	R\$ 270,00	5 a 10 dias